سلسلة قصص نجاح أشهر رجال الأعمال في الصين

وانغ تشوان فو

حكمة القيادة

قصة نجاح شركة بي واي دي للسيارات

تأليف: لي داتشيان

ترجمة: آية الغازي - نرمين إدوارد



دار النشر للجامعات

دار نشر انتركونتننتال الصينية

وانغ تشوان فو

حكمة القيادة

قصة نجاح شركة بي واي دي للسيارات

بطاقة فهرسة
فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية
إدارة الشئون الفنية

لي داتشيان
وانغ تشوان فو: حكمة القيادة: قصة نجاح شركة بي واي دي للسيارات/ تأليف: كواي داو هونغتشي – فنغ يولن؛ ترجمة: آية الغازي – نرمين إدوارد.
ط1– القاهرة: الوادي للثقافة والإعلام، 2015
144 ص؛ 20 سم.
تدمك: 2 06 6515 977 978
1– الرجال – تراجم. 2– وانغ تشوان فو.
أ– الغازي ، آية (مترجم)
ب– العنوان 920.71

* تاريخ الإصدار: 1437هـ –2015م
* الناشر: دار النشر للجامعات – مصر

* رقم الإيداع: 15361/ 2015م
* الترقيم الدولي: ISBN: 978 - 977 - 6515 - 06 -2
* الكود: 2 /423

الوادي للثقافة والإعلام
42 ش رشدي (برج جوهر) تليفاكس: 23929878
ص.ب (130 محمد فريد) القاهرة 11518
E-mail:darannshr@hotmail.com

وانغ تشوان فو

حكمة القيادة

قصة نجاح شركة بي واي دي للسيارات

تأليف

لي داتشيان

ترجمة

آية الغازي

نرمين إدوارد

الجزء الأول

أساسيات الإبداع

"تمهل - ادرس - طبّق"



تخـرج في جامعـة الجنـوب المركزيـة (CSU) قـسم الكيميـاء الفيزيائيـة المعدنية، وهو في الحادي والعشرين من عمره، ثم التحق بعد ذلك بمعهد بكين لبحوث صناعة المعادن غير الحديدية.

وفي السابعة والعشرين مـن عمـره، تـم تعيينـه مـديرًا عامًّـا لـشركة بي جـه المحدودة للبطاريات، التي أسـسها معهـد بكـين لبحـوث صـناعة المعـادن غـير الحديدية في مدينة شينجن؛ وذلك لأن دراسته ترتبط بهذا المجال.

وفي التاسـعة والعـشرين مـن عمـره، اغتـنم الفرصـة الـسانحة، حيـث كـان السوق متعطشًا، وأيضًا لم تكن هناك موارد أساسية، فبدأ هو بإنـشاء مؤسـسته "بي واي دي".

وفي السادسة والثلاثين من عمره - وبعد مرور سبع سنوات مـن الـصراعات، ومحاولـة القـضاء عليـه مـن الـداخل والخـارج - نجـح بأعجوبـة في أن يـصعد بـشركته إلى المراكـز الأولى عالميًّـا في حجـم الإنتـاج والمبيعـات، واحتـل إنتـاج ومبيعات بطاريات النيكل المركز الأول، يليـه في المركـز الثـاني بطاريـات النيكـل ميتل هيدريد، وبطاريات الليثيوم في المركز الثالث، فلُقـب عالميًّـا بلقـب "ملـك البطاريات".

وفي الـسابعة والثلاثـين مـن عمـره دخـل مجـال صـناعة الـسيارات بـرأس

مال ضخم، واستطاع أن يواجه التنافس في سوق السيارات الموجود في منطقة البحر الأحمر، إلى أن لُقب "بملك السيارات".

وفي الثالثة والأربعين من عمره بلغت ثروته 35 بليون يوان؛ مما جعله يتصدّر قائمة أغنياء الصين لهذا العام حسب ما ذكره هوجويرف[1]، وقد جاء هذا في السنة التي باع فيها نحو 290 ألف سيارة من طراز واحد، وهو طراز إف ثري (F3)، الطراز الذي لفت الانتباه بسرعته الفائقة، التي تسمى "سرعة الصاروخ"؛ مما جعله يتصدّر قائمة المبيعات في السوق الصيني.

هذا هو وانغ تشوان فو، الذي أحدث بابتكاراته ثورة في السوق الصيني، فمن خلال أسلوبه الجديد المبتكر أخرج إلى النور عملًا تلو الآخر.

* * *

(1) مؤسس تقرير هورون، الذي ينشر القائمة السنوية المعروفة بتسجيل أغنى 1000 شخص في الصين.

كيف يمكن أن تصل لكل تلك الابتكارات بدون عثرات؟



نستطيع أن نعبر الطريق بأمان بـالنظر لإشـارات المـرور، "فالأخـضر معنـاه اعبر، والأحمر معناه قف"، أما أضواء الأمان لوانغ تشوان فو فهي "تمهل - انظر - اعبر".

"أولًا تمهل": ضع خطة دقيقة وطويلة الأجل من الناحيـة الإسـتراتيجية، ثـم ارسم نظرة تخيلية عامة لما يمكن أن يكون عليه المستقبل.

"ثانيًـا انظـر": انظـر إلى الوضـع الـداخلي للمؤسـسات وأحـوال وتطـورات واحتياجات السوق، وادرسه جيدًا، إلى أن تتوصـل إلى أكـثر إسـتراتيجية مبتكـرة مناسبة لك.

"ثالثًـا اعـبر": مـن خـلال دمـج المنـتج والكـوادر والتـسويق الجيـد معًـا، فالمنتج هو السلاح المستخدم في ساحة المعركة، وجودتـه هـي مقيـاس نجاحـه، ودرجـة كفـاءة فريـق العمـل أيـضًا تُحـدد مـدى اسـتطاعتك عـلى خلـق أشـياء جديـدة في الـسوق، أمـا التـسويق فهـو نـوع مـن الحكمـة، فلابـد مـن

اختيار الوقت المناسب والطريقة الصحيحة والتنسيق السليم، كي تبدأ بها حرب التسويق، ولابد على أي مؤسسة أن تهتم بكل هذه الأمور، بهذا فقط يمكنها النجاح في معركة الابتكار.

* * *

الفصل الأول : تمهّل

من التخطيط الناجح إلى إستراتيجية التنفيذ:

من خلال النظر إلى نماذج آبل وجوجل وبروكتر وجامبل، سنجد أن إستراتيجيات ابتكاراتهم ليس فقط لهم الحق في الحصول على براءات الاختراع في بحث منتجاتهم الجديدة وتطويرها وانتشارها، بل أيضًا تنطوي على قدرة على الابتكار الشامل، فمن خلال الدمج بين عدد من الابتكارات المتعددة، وصولًا لابتكار واحد شامل جديد، ومن وسط كل نموذج من هذه الابتكارات - كان لكل مؤسسة هدف أساسي، يشير إلى اتجاه معين، بناءً عليه تم دمج سلسلة من الابتكارات التي تناسب هذا الهدف. بالإضافة إلى ذلك، نجد أن فكرة الابتكار قد تحولت إلى ثقافة داخل كل مؤسسة فيهم، والتطوير أصبح سمة أساسية تجري في عروقهم، هذا ما جعلهم نماذج ناجحة للابتكارات العالمية.

في الحقيقة يجب على المؤسسات أن تفكر طويلًا بطريقة مبتكرة؛ فهذا سيساعدها على بناء إستراتيجية أساسها التفكير الإبداعي. نأخذ بي واي دي مثالًا، فسنجد أن خلفية وانغ تشوان فو الفنية في هذا المجال جعلته بارعًا في التفكير الابتكاري المختلف، فمنذ أن بدأ في بناء مؤسسته إلى انتهاء فكرته الإبداعية، انتقلت مؤسسته من مجرد الوجود العادي إلى مركز الريادة في هذا المجال. بات تأثير وانغ تشوان فو، والجو العام الذي

صنعه، يظهران على فريق العمل كله، فأصبح الكل لديه وعي الفكر المُبدع، وصارت المؤسسة شيئًا مقدسًا يختبئ في قلب كل فرد من أفرد فريق العمل.

بي واي دي من صناعة الأجهزة الإلكترونية إلى صناعة السيارات، ومن صناعة السيارات التقليدية إلى صناعة السيارات الكهربائية، وكل عمليات التحوّل هذه تتم بسرعة، في ظل تعاون بين فريق عمل مُبدع لديه أفكار وطرق جديدة، وهكذا فقط يمكننا نقل التجربة، وفي الوقت نفسه، أثناء تكرار التجربة نفسها يستمر الفكر الإبداعي، وبهذا يتم نقل التجربة وتكرار النجاح. والشيء الأهم من هذا هو أن وانغ تشوان فو دائمًا ما يجعل نفسه قدوة للجميع، ويقود بنفسه فريق العمل، ويلهمه الابتكار من أجل تشكيل وبناء ثقافة إبداعية للمؤسسة. بالنظر إلى هذه الثقافة ليس من الصعب رؤية تحقيق التكامل الإستراتيجي (من صناعة بطاريات الأجهزة الإلكترونية إلى صناعة بطاريات السيارات)، ورؤية التعاون وتضافر الجهود (التعاون بين سلسلة الصناعات، التعاون بين نماذج التصنيع، التعاون بين أفراد الفريق ... إلخ). استخدمت بي واي دي منطقًا خاصًا في التفكير والابتكار، جعلها تتطور سريعًا من مجرد تقليد البطاريات وأجزاء الهاتف إلى تصنيع البطاريات والسيارات.

منذ تأسيس بي واي دي عام 1995 انتقلت سريعًا من نجاح إلى نجاح، فمن "ملك البطاريات" إلى "ملك سيارات الطبقة الأرستقراطية"، وأصبح اسمها يلمع في سماء صناعة السيارات، وكل هذا في ستة عشر عامًا فقط، وهي فترة قصيرة جدًّا، تُرى ... ما السر وراء هذا النجاح السريع؟

إستراتيجية الابتكار هي العمود الفقري لنجاح بي واي دي، عندما دخل وانغ تشوان فو مجال صناعة البطاريات في عام 1995 كان كالمنقب عن الذهب، وكانت معدّات خطوط الإنتاج هي العقبة الأولى أمامه لتكون له الريادة في صناعة البطاريات، فخط إنتاج بطاريات النيكل كادميوم الياباني يحتاج لاستثمار عشرات الملايين من اليوانات، بالإضافة إلى حظر اليابان للتصدير، فكان وانغ تشوان فو حينذاك لا يستطع أن يشتري أو يجد معدات خطوط الإنتاج، فإذا لم يكن هناك معدّات إنتاج، فلا محيص أن يكون هناك إنتاج، وكان السوق وقتها يفتقر إلى الجديد. والأكثر من هذا أن وانغ تشوان فو في هذا الوقت كان قد استقال من وظيفته وبدأ عمله الخاص، وبهذا فقد أمان الوظيفة الثابتة، الآن ليس أمامه سوى أن يُكمل الطريق الذي بدأه ويبحث عن حل لهذه المشكلة، ولذلك قرر أن يستفيد من التكلفة المنخفضة للأيدي العاملة الصينية وكفاءتها، وأن يصنع بنفسه بعض المعدات الرئيسة، ففصل خطوط

الإنتاج إلى عدة خطوط منفصلة يمكن العمل عليها بشكل يدوي. وكانت النتيجة أنه أنفق فقط ما يقارب المليون يوان، وأصبح يملك خط إنتاج ينتج يوميًّا 4000 بطارية نيكل كادميوم، ومن خلال ابتكاره لنموذج الإنتاج هذا كانت التكلفة الإجمالية أقل من منافسها الياباني بحوالي 40%. بدأت بي واي دي تصعد تدريجيًّا إلى السوق، مستخدمة مزايا التكلفة، ومساعدة العملاء لها. وتسويق المنتجات عالية الجودة بسعر مخفّض جعل بي واي دي تلقى ترحيبًا كبيرًا من الناس، وأصبحت بي واي دي لديها قائمة كبيرة من العملاء المشهورين، مثل باناسونيك وسوني ويونيفرسال، وغيرها من الشركات العملاقة متعددة الجنسيات. الآن تصنّف بي واي دي الأولى عالميًّا في إنتاج بطاريات النيكل كادميوم، والثانية في إنتاج بطاريات هيدريد النيكل، والثالثة في إنتاج بطاريات الليثيوم. هذه الإنجازات المثيرة للإعجاب أثبتت مدى نجاح نموذج عملها.

عندما انتقل وانغ تشوان فو إلى مجال صناعة السيارات المحلية، خرج سوق السيارات من ركوده المعهود، وانتعش بفترة مبيعات تصل لعدة سنوات متتالية. اكتشف وانغ تشوان فو - في ظل ركود السوق - فرصًا جديدة، حيث إن العديد من المؤسسات كي يرفعوا حجم مبيعات

السيارات، فإنهم يخوضون صراع حياة أو موت حتى يستطيعوا أن يبيعوا سيارة واحدة أكثر، متجاهلين الجانب الآخر من السوق، وهو"جودة أداء السيارة وسعرها". ففي هذه الفترة كان العديد من السيارات باهظة الثمن، وكان السوق يفتقر لوجود سيارات ذات كفاءة عالية بسعر معقول، فيمكن أن نرى في العديد من السلع - كالأجهزة المنزلية والمأكولات والمشروبات وغيرها - منتجات "الكفاءة العالية بسعر مناسب". ولذلك من يستطيع أن يستفيد من هذا النهج يمكنه أن يجد (نقطة تطور السوق)، ولذلك جعل وانغ تشوان فو الحد الأقصى لسعر السيارة هو مائة ألف يوان.

في ظل مرحلة التطور هذه كانت كل إستراتيجيات وانغ تشوان فو الابتكارية تتجه في اتجاه واحد، وهو "كفاءة عالية بسعر مناسب". في السوق التنافسية اكتشف وانغ تشوان فو أن تكاليف اليد العاملة في الصين تعتبر هي الأقل على الإطلاق، بالمقارنة بين مثيلاتها من الشركات متعددة الجنسيات، فالصين لديها عدد هائل من طلاب كليات الهندسة الممتازين، فلو فعلت الشركات مثلما فعلت شركة هواوي، حينما قامت بتعيين جماعي للخريجين الجدد، فبذلك يمكنها أن تضمن ليس فقط "احتكار" الكوادر الفنية الموهوبة، لكن أيضًا يمكنها أن تأخذ امتيازات

التكلفة المنخفضة. كان تطبيق نهج "الموجات البشرية"[1] وسيلة تشير لاتجاه واحد، وهو خفض التكاليف. جعل وانغ تشوان فو خدمة الناس هو هدفه الأساسي، واستطاع - في النهاية - أن يحقق لهم "كفاءة عالية بسعر مناسب"، وفي أثناء تحقيق الهدف اعتمدت بي واي دي على "أربعة مفاتيح رئيسة" لتكوين تكامل للموارد وتنسيق الإستراتيجيات:

المفتاح الأول: ابتكار نموذج إنتاج مخفّض، بالاعتماد على العديد من الكوادر البشرية، فإذا نظرنا إلى الأسباب الجذرية سنجد أن نموذج الإنتاج هو الذي يحدد الكفاءة والتكلفة. ففي كل مجالات صناعة السيارات الموجودة يمكننا أن نرى نموذجين أساسيين:

نظام إنتاج فورد: الذي ينظم عملية خطوط التجميع والإنتاج الشامل، حيث تقوم فورد بتنفيذ المنتج وفقًا لإيقاع متناغم، ووفقًا لمعاييرها القياسية، التي تشمل معايير قياس كمية الإنتاج، أو الأعداد المطلوب إنتاجها، مع الوقت المحدد لذلك، طبقًا لحاجة العملاء (وهو مـــا

(1) **هجوم الموجات البشرية:** هو تكتيك هجومي، يتم عن طريق دفع موجات بشرية متتالية لإرهاق قوات الخصم المدافعة، واستنزاف قوته، مع إنزال الخسائر به، واكتشاف نظامه الدفاعي ونقاط ضعفه، التي يمكن استغلالها، ثم دفع موجات جديدة من المقاتلين إلى الاختراق وتدمير العدو، الذي يصبح غير قادر على مواصلة القتال.

يعرف في مجال الصناعات باسم TAKT Time)، بالإضافة إلى سرعة اتخاذ إجراءات احتياطية بديلة في حالة حدوث أي شيء من شأنه تعطيل العملية الإنتاجية (وهو ما يعرف في المجال الإنتاجي باسم Process Reserves).

الطريقة الأخرى: تسمى نموذج إنتاج تويوتا، والذي يعرف أيضًا بـ (التصنيع الرشيق)، حيث يركز هذا الأسلوب في الحصول على الأشياء الصحيحة في المكان المناسب في التوقيت المناسب وبكميات مناسبة؛ مما يتيح بناء خط إنتاج يتميز بنماذج متغيرة، ودفعات صغيرة، وتعديلات سريعة، والذي يتيح للإدارة تحقيق التوازن بين أعلى احتياطي من معدلات الإنتاج، مع صفر % مرتجع من الأسواق.

المشكلة الرئيسة في نظام إدارة فورد تكمن في ارتفاع تكلفة الإنتاج والتخزين والنقل، وأيضًا العمل من داخل عملية الإنتاج. ومبدأ تويوتا هو تقليل مساحة العمل غير الضروري، وتقليص وقت انتظار استلام المنتج، وتنظيم أوقات محددة لصيانة الأجهزة، وتحسين كفاءة المشاركة بين الأفراد العاملين، وتحسين المهارات الشخصية للعاملين.

ومع ذلك، لا يزال نمط تويوتا يمثل عقبة كبيرة للكثير من الشركات، أما بالنسبة لبي واي دي فليس لديها رأس مال كبير لإدخال هذا النمط من الإنتاج، وإلا لكانت أهدرت الكثير من الأموال في تكلفة الإنتاج

الباهظة منذ أن بـدأت نـشاطها، والـذي يتعـارض مـع مبـدئها في إنتـاج منـتج بكفاءة عالية وسعر مناسب.

ولأن وانغ تشوان فو لا يمكنه تحمل شراء خط إنتاج آلي، فاستعان بالتكلفـة المخفـضة "للموجـات البـشرية"، واخـترع نظـام إنتـاج جديـد، وهـو "المعـدات الميكانيكية + الأيدي العاملة = الأيدي الميكانيكية". فقام بتجزئـة خـط الإنتـاج إلى عدة مراحل منفصلة، حيث إن مرحلة الإنتاج الأساسية تتم بواسطة معدات آلية، في حين أن المراحـل الفرعيـة الأخـرى يـتم الانتهـاء منهـا بواسـطة الأيـدي العاملة على التوازي، وبهذه الطريقة استطاع وانغ تـشوان فـو أن ينفـق فقـط بضعة ملايين ويصل إلى هدفـه، في الوقـت الـذي أنفـق فيـه الآخـرون عـشرات الملايين ليـشتروا بالكـاد المعـدات فقـط. ومـا أدهـش العـالم هـو نمـط "الأيـدي الميكانيكية"؛ حيث دمج فيـه عـددًا هـائلًا مـن الأيـدي العاملـة بـشكل جـدير بالاعتبار.

ولتتجنب بي واي دي مخاطر تفاوت الجـودة - نظـرًا لقلـة اسـتخدام خطوط الإنتاج الآلية - اسـتطاعت أن تحقـق اسـتقرارًا في الجـودة، مـن خـلال الاعـتماد عـلى دورات تدريبيـة للعـاملين، واسـتخدام المثبتـات والقوالب التي يتم تطويرها بشكل مستمر، وهكـذا وجـدت بي واي دي نقطة توازن بين الموارد البشرية والاستثمار في المعدات، وضمان مـستوى

الجودة، واستخدام المعدات الآلية، وفي ظل انشغالها بتحقيق أقصى درجات ضمان الجودة، استطاعت أن تصل إلى تحقيق أقصى قدر من كفاءة المدخلات والإنتاج.

المفتاح الثاني: الابتكار التكنولوجي منخفض التكاليف، وذلك اعتمادًا على "الموجات البشرية". التكنولوجيا هي القوة الإنتاجية الأساسية ومفتاح التحكم في التكلفة في صناعة السيارات. تماشيًا مع مبدأ وانغ تشوان فو "كفاءة المنتج بسعر مناسب"، جاء البحث والتطوير التقني لبي واي دي متماشيًا مع التكلفة المنخفضة.

اتخذ وانغ تشوان فو من إستراتيجية الابتكار والتقليد نهجًا له، واستطاع أن يصل لتحقيق تكلفة منخفضة وإنتاج سريع، ولأن الأوقات لا تشبه بعضها بعضًا فتختلف أيضًا البيئة والمخاطر المتعلقة بهذه الإستراتيجية، لذا طلب وانغ تشوان فو من شباب المهندسين أن يقوموا بتفكيك السيارات ذات الماركات التجارية المشهورة، باعتبارها وسيلة سريعة وآمنة للابتكار من خلال التقليد، ومن خلال هذا الأسلوب استطاعت بي واي دي معرفة المزيد عن التكنولوجيا الحديثة بطريقة لن تواجه فيها دعاوى براءات الاختراع. وأظهرت النتائج أنه من خلال التدريب على السيارات المفككة اكتسب الطلاب الخبرة العملية، وحوّلوا

ما تعلموه في الكتب إلى واقع عملي، محققين بهذا التكنولوجيا "غير الحاصلة على براءة الاختراع". والأكثر من ذلك أنه في خلال فترة قصيرة نجحوا في أن لا يظهروا ثغرات "الدراية الكاملة بالعمل" من خلال التنمية البشرية. جاء كل شيء كما توقعه وانغ تشوان فو، فأنتج نموذج أول سيارة F3 بشكل يشبه سيارة تويوتا كورولا، حتى أن بعض الأجزاء الداخلية للسيارة تكاد تكون مشتركة، وكل هذا بسعر أقل من نصف سعر سيارة تويوتا كورولا، فكان من المتوقع أن تحصل على إعجاب وتصفيق كل من في السوق.

في الواقع أن هذا النموذج لم يوفر فقط الكثير من التكاليف التي كان من الممكن أن تنفق على البحث والتطوير، ولكنه أيضًا خفّض الخطر المدرك من قبل المستهلك، حيث إن معظم التقنيات الناجحة تخضع لفترة كبيرة تحت اختبار المستهلك.

المفتاح الثالث: دعم الابتكار الصناعي من خلال الاعتماد على التكلفة المنخفضة للأيدي العاملة. في عام 1970 أنشأت شركة تويوتا اليابانية نموذج التصنيع المشهور "التعاقد من الباطن"؛ مما أدى إلى التعهيد

الخارجي [1] بدرجة كبيرة، وتقليل تكاليف الإنتاج، وتحسين درجة كفاءة البحث والتطوير، وأدى ذلك إلى طرح عدد كبير من السيارات التي تلبي احتياجات السوق. في الوقت الحاضر أصبح نموذج التعهيد الخارجي تقريبًا هو النمط الثابت في مجال صناعة السيارات. وإذا نظرنا من زاوية القدرة التنافسية فسنجد أن التعهيد الخارجي الغرض منه تقليل التكاليف وتحسين كفاءة البحث والتطوير. أما إذا نظرنا من وجهة نظر السوق الصيني، فإن العديد من المصادر الموجودة في السوق الصيني مختلفة عن تلك الموجودة في الأسواق الخارجية. **أولًا:** إذا لم يصل تصنيع العديد من الأجزاء لتحقيق المركزية فلن يكون له مكان ثابت، وبالتالي فإن تكاليف الخدمات اللوجستية ستكون عالية. **ثانيًا:** سيكون من الصعب تحقيق التوافق بين الإنتاج والبحث والتطوير؛ حيث إنه بمجرد أن يكون الإنتاج

(1) هو استخدام واستئجار كفاءات وقوى وأفراد ووسائل وخدمات من مؤسسات أو شركات أو جهات ثالثة (أجنبية أو محلية)، وهو طريقة جديدة لتقسيم العمل وتوفير المال والطاقة والوقت في مختلف قطاعات الحياة الاقتصادية وغير الاقتصادية، وذلك بإعطاء الجهة الثالثة المستعان بها الثقة ومهام ووظائف ومسئوليات وصلاحيات وهيكليات معينة وأنشطة كانت عادة تقوم بها (ذاتيًا)، وتؤديها داخليًا الجهة المستعينة، وذلك عن طريق التعاقد بتوقيع عقود واتفاقيات تعاون، ترتب وتنظم مدة وموضوع الاستعانة والإنجازات والواجبات والحقوق والالتزامات، وسد الثغرات، وتلبية مصالح وأهداف الجهة المستعينة.

غير مطابق للمواصفات، أو به أي خطأ - فإن التكلفة ستكون عالية جدًّا، وبالتالي فإذا نظرنا من زاوية التكاليف، فلن يكون هذا النموذج هو الحل الأمثل، ولهذا اعتمد وانغ تشوان فو على نموذجه النصف آلي، حيث إنه رأى أن التكاليف المنخفضة للأيدي العاملة في الصين من الموارد غير الموجودة بالخارج، لذلك استخدم نموذجًا "كبيرًا وشاملًا" لتوفير التكاليف، وتحقيقًا لهذه الغاية اتجه وانغ تشوان فو عكس التيار، بعدم استخدامه للطريقة التقليدية، وكسر "القواعد العامة" لخلق سلسلة صناعات كاملة من مكونات منخفضة التكاليف. سيارات بي واي دي يوجد بها ما لا يقل عن 70 % من أجزائها مصنوع داخل قسم الإنتاج الخاص بها، نأخذ سيارات F3 F0 F6 - على سبيل المثال - سنجد أنه - باستثناء الإطارات والزجاج الأمامي وعدد صغير من الأجزاء الأخرى - كل أجزائها تقريبًا تم تصنيعها داخل المصنع، بما في ذلك نظام القيادة، ونظم امتصاص الصدمات والأسلاك والمبردات والمكثفات والمقاعد والفرامل وأبواب السيارات والمسّاحات ومشغل الأقراص المدمجة. نموذج الإنتاج المبتكر هذا استخدم الاستخدام الأمثل؛ لانخفاض تكلفة الأيدي العاملة الصينية، محققًا أقصى درجات الاستفادة من مزايا التكلفة.

المفتـاح الرابـع: الإدارة الثقافيـة المبتكـرة بتكلفـة منخفـضة، اعـتمادًا عـلى "الموجات البشرية". في الواقع الخطط الإستراتيجية والفنية وحدها لا يمكنهـا أن تعالج كل شيء؛ فلابد من الاعتماد على العنصر البـشري لإنهـاء عمليـة الإنتـاج؛ لذلك يـأتي دور المؤسـسات في تـشكيل رؤيـة ثقافيـة تتفـق مـع إسـتراتيجياتها. الرؤية الثقافية في مؤسسة بي واي دي ليست فقط نوعًا من الابتكار، بـل أيـضًا وسيلة قابلة للتحديث والتطوير باستمرار.

مع النمو السريع للمؤسسات، أصبحت ابتكـارات بي واي دي موجهـة نحـو المستقبل، ولها آفاق جديدة، هكذا ولدت بطاريات الحديد جنبًا إلى جنب مـع تخطيط السوق المستقبلي لسيارات الطاقة المتجددة - السيارات الكهربائية.

خلاصة القول، أنه في ظل مناخ ثقافـة الابتكـار الموجـود، أبـدت بي واي دي مزيدًا من الاهتمام للتنافس في السوق، وحرصت على تحقيق هذه الرؤية: "إذا امتلك البعض شيئًا فلابد أن أملك أنا الأفضل، وإذا لم يملكوا شـيئًا فأنـا أمتلـك"، وأخيرًا نجد أن "الموجات البـشرية" بـذلوا قـصارى جهـدهم في العمـل؛ ليثبتـوا للعالم أنه متى اجتمعـت عقـول الموجـات البـشرية، أصـبح تحويـل الفكـرة إلى الواقع أمرًا ممكنًا.

مـن خـلال هـذه المفـاتيح الإبداعيـة الأربعـة يمكننـا - بـسهولة - اكتـشاف المنطق التعاوني الذي اتبعته المؤسسة، معتمدة على مزايا "الموجـات البـشرية"، وأبدى وانغ تـشوان فـو أداء عاليًـا عنـدما وضـع إسـتراتيجية "الكفـاءة العاليـة وسـعر مناسـب"، معتمـدًا عـلى التنـافس الموجـود في الـسوق. في ظـل هـذه الإستراتيجية تمكّن من تطبيق أهم الإستراتيجيات الخاصة بالتكاليف، وذلك من خلال أربعة جوانب، فمن خلال عامليّ المعدات والأيدي العاملة، ابتكر نمـوذج "المعدات الميكانيكية + الأيدي العاملة = الأيدي الميكانيكية". بالإضافة إلى ذلك فهناك حاجة إلى نقطة ارتكاز تقني أثناء عملية تصنيع المنتج لعمـل تطـويرات تقنية في المنتج ذي السعر المنخفض؛ حتى تستمر إستراتيجية المنتج ذي الـسعر المناسب. ولهذا السبب ولدت فكرة وجود المنتجات "غير الحاصلة على بـراءات الاختراع". ولهذا فإن وجود التصنيع بواسطة "الموجـات البـشرية"، بالإضـافة إلى أعمال البحث والتطوير التكنولوجية، وجدت من أجل إكمال نقـل التكنولوجيـا لتعزيز مسار التنمية وتحقيق التكلفة المنخفضة. في النهاية ما يميز المنـتج عـن غيره هو قدرته التنافسية، من خلال كفاءتـه العاليـة وسـعره المناسـب. لا يوجـد شك أنه، إلى جانب وجود تلك الإستراتيجيات والتقنيات، نجح وانغ تشوان فـو في خلق ثقافة مبتكرة للمؤسسات وآليات جديدة في الابتكار، وجعل كل فرد يـدخل المؤسسة

يأخذ قوة وقدرة على الخلق والابتكار. في الحقيقة كانت إستراتيجية وانغ تشوان فو - "الكفاءة العالية والسعر المناسب" - هي نوع من الحكمة في الابتكار، وأيضا كانت إستراتيجية تنافسية بين المؤسسات؛ لأنه في ظل وجود رؤية وهدف، تولد العديد من الابتكارات؛ لهذا أصبح هو نقطة ارتكاز التطوير، الذي شكل إستراتيجية تنافسية من الصعب على المنافسين تقليدها.

* * *



الفصل الثاني : ادرس

ادرس مؤسستك .. تنبأ بمستقبل السوق



عـن إسـتراتيجيات المؤسـسات، طـرح معهـد ماساتـشوستس للتكنولوجيـا الأمريكي الشهير 3 نصائح:

الأولى: "لا يمكنك تغيير محيطك، لكنك تستطيع التكيف معه".

الثانية: "لا يمكنك تغيير من حولك، لكنك تستطيع التكيف معهم".

الثالثة: "لا يمكنك تغيير الماضي، لكنك تستطيع رسم المستقبل".

في الواقع، إن أساس الميزة التافسية (1) للمؤسسة هـو تميـز المؤسـسة نفسها عن غيرها في استخدام مواردها، لكنهما أمران مختلفان، فدائمًا مـا تكون هنـاك الحاجـة إلى تحويـل "مزايـا المـوارد" إلى "مزايـا تنافـسية" حقيقية. لكن السؤال هو: كيف يتحقق ذلـك التحـول بفاعليـة؟ يكمـن ذلك باختصارٍ شديد في 3 عوامل أساسية: ادرس نفسك، ادرس منافسك، ادرس المستهلك. فعندما تدرس نفسك، تقف على نقاط قوتك. وعنـدما

(1) المقصود بالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في المنافسة.

تدرس منافسك، تتعرف على مواطن ضعفه. وعندما تعرف متطلبات المستهلك تحدد اتجاه البحث والتطوير الصحيح لمؤسستك. وعندما تمزج بين هذه العناصر الثلاثة وتحقق التوافق بينهم، تصل إلى ميزاتك التنافسية التي تتناسب معك ومع محيطك.

استطاع وانغ تشوان فو توظيف "إستراتيجية الموجات البشرية [1]؛ لتحويل كل من"التكلفة" و"التقنية" إلى قوة تنافسية مركزية متفردة. وهذه القوة التنافسية ينبع أصلها من العوامل الثلاثة السابق ذكرها.

أولًا: استطاعت بي واي دي التوصل إلى نموذج للإنتاج قليل التكلفة، من خلال تطوير صناعة البطاريات. ثانيًا، استغلت بي واي دي نقاط ضعف المنافس، وهي اللجوء الدائم إلى "التعهيد الخارجي"، وحولت ذلك إلى نقطة قوة لصالح المؤسسة. ثالثًا: استغل وانغ تشوان فو حاجة المستهلك إلى منتج عالي الكفاءة بسعر معقول لوضع النموذج التسويقي للمؤسسة، الذي يهدف إلى تقليل التكلفة قدر المستطاع . لهذه الأسباب نجحت بي واي دي. ولم يكتفِ وانغ تشوان فو بدراسة مؤسسته فحسب،

(1) **هجوم الموجات البشرية:** هو تكتيك هجومي يتم عن طريق دفع موجات بشرية متتالية لإرهاق قوات الخصم المدافعة، واستنزاف قوته، مع إنزال الخسائر به، واكتشاف نظامه الدفاعي ونقاط ضعفه، التي يمكن استغلالها، ثم دفع موجات جديدة من المقاتلين إلى الاختراق وتدمير العدو، الذي يصبح غير قادر على مواصلة القتال.

إنما أيقن بأهمية "التنبؤ بمستقبل السوق"، فجمع بين الإستراتيجية المناسبة والتوجهات الجديدة. فيمكن للمؤسسة أن تتطور بشكل أسرع إن استعانت بالإستراتيجيات المناسبة، وعلى هذا الأساس استطاع وانغ تشوان فو طرح سيارات الأجرة والحافلات الكهربائية سريعًا في السوق. ولكن بالاستعانة بالتوجهات الجديدة، استطاع وانغ تشوان فو خلق مستقبل جديد لمؤسسته. ففي الوقت الذي كان يصنع فيه وانغ تشوان فو السيارات التقليدية، كان يتابع بشدة التوجه الجديد لتصنيع السيارات الكهربائية. ولولا هذا لما تصدّر وانغ تشوان فو المشهد عندما كان هناك توجه عالمي لتقليل انبعاثات الكربون.

في تسعينيات القرن العشرين، طرحت أوساط التسويق اليابانية نظرية "ثغرات السوق". وطبقًا لهذه النظرية، لا تخلُ الأسواق الحديثة من النقاط العمياء. وإستراتيجية التسويق المبنية على نظرية "ثغرات السوق" هي إستراتيجية تهدف إلى اقتحام مجالات جديدة في السوق، من يستغل فيها النقاط العمياء والأماكن غير المكتشفة في السوق يحقق التحول الناجح والقفزة السريعة.

في عام 1993، أعلنت اليابان - أكبر الدول المصنعة للبطاريات - توقفها عن تصنيع بطاريات النيكل كادميوم. وفي هذه اللحظة، أيقن وانغ

تشوان فو - على الفور - ثغرة السوق التي أصبحت متاحة أمامه، وأن هذا التغير في السوق سوف يؤدي حتمًا إلى تحول عالمي في قاعدة إنتاج بطاريات النيكل كادميوم. وهنا قرر وانغ تشوان فو - المدير العام لشركة بي جه المحدودة للبطاريات، والتي أسسها المعهد الصيني للعلوم في شنجن - استغلال هذه الفرصة السانحة. وفي عام 1995، أسس وانغ تشوان فو شركة بي واي دي في شنجن. ولكن بعد أن عثر وانغ تشوان فو على ثغرة السوق السانحة، كان يعرف أنه لا مفر من مواجهة تحديات أكبر - إن أراد إحكام قبضته على السوق. فأولًا، كان يحتاج خط إنتاج يكلّف بناؤه 10 ملايين يوان. كان هذا الرقم رقمًا فلكيًّا بالنسبة لوانغ تشوان فو في ذلك الوقت؛ نظرًا لمحدودية رأس المال والموارد البشرية. لكن لم يستسلم وانغ تشوان فو للظروف، فقرر أن يصنع هو بنفسه المعدات الضرورية، ويقسم خط الإنتاج باهظ التكلفة إلى سلاسل رخيصة وعملية، يمكن العمل عليها بشكل يدوي.

من زاوية تسويقية، كان ذلك في حد ذاته ثغرة سوق أخرى، فلا تجد في السوق سوى البطاريات عالية التكلفة باهظة الثمن. لذا كان يفتقر السوق إلى المنتج عالي الكفاءة منخفض التكلفة. استطاع وانغ تشوان فو استغلال ثغرة السوق هذه لصالحه، معتمدًا على ميزة التكلفة الهائلة أساسًا لمؤسسته.

وفي عام 2002، أُدرجت بي واي دي في بورصة هونغ كونغ بـ 10.95 يوانات للسهم، مجمعةً 1.6 مليار دولار هونغ كونغ. وفي نهاية ذلك العام، بدأ وانغ تشوان فو يفكّر في استثماره التالي بعد صناعة البطاريات، فإذا به يختار صناعة السيارات، تلك الصناعة الرائجة. وفي 23 يناير عام 2003، أقدم وانغ تشوان فو على عملٍ جنوني عندما خاطر بـ 270 مليون يوان لشراء 77% من أسهم شركة تشي تشوان المحدودة للسيارات في شيآن، ليدخل مجال صناعة السيارات بسمعة مدويّة. ولكن لأن عملية الشراء هذه لم تتوافق مع إستراتيجيات التطوير الأساسية للمؤسسات، تعرضت بي واي دي إلى عمليات "ضربات" عنيفة. ففي اليوم الذي تم فيه الشراء، انخفضت قيمة أسهم بي واي دي، بما يزيد عن 4 يوانات للسهم الواحد، مسجلةً هبوطًا بنسبة تجاوزت 21%. وانغ تشوان فو الذي كان يُتهم بعدم الحرفية وقلة الخبرة حينئذ "وقف يصارع الريح" بمعنى الكلمة.

في الواقع، كان أساس نجاح وانغ تشوان فو تقييمه المتفرد لثغرات السوق. كما أن بي واي دي كونت - في ذلك الوقت - خبرة كبيرة في التصنيع منخفض التكلفة، تلك الإستراتيجية التي تم تجريبها بنجاح - بالفعل - في مجال البطاريات. لكن عندما تنظر إلى سوق في ذلك الوقت، تجد هوامش الربح العالية، والاعتماد على التعهيدات الخارجية، بالإضافة إلى خطوط التجميع غالية الثمن، وهذا كله كان يشير إلى عيبين جوهريين

لدى مصنعي السيارات. أولا: التكلفة العالية. ثانيًا: السعر الباهظ للمنتج. وهنا بالتحديد - لحسن الحظ - كانت تكمن "نقاط قوة" بي واي دي. أما من جانب متطلبات السوق، تجد أن المستهلك ينتظر - بالتأكيد - ظهور سيارات عالية الكفاءة بسعر معقول. فسواء أكنت تدرس مؤسستك أو منافسك أو المستهلك، ففي كل الحالات تكون التكلفة المنخفضة هي نقطة ضعف منافسك، وهنا بالتحديد كانت تكمن نقطة قوة بي واي دي. ففي ظل هذا الطلب الشديد في السوق، كانت الفرصة سانحة أمام وانغ تشوان فو لدخول سوق تصنيع السيارات.

نجح وانغ تشوان فو بإستراتيجياته الهجومية في تصنيع السيارات التقليدية وطرحها في السوق، وفوق هذا استطاع تحقيق الصدارة في حجم المبيعات الشهرية، حينما تجاوز حجم مبيعات بي واي دي مبيعات تشيري بحجم بيع وصل إلى 23,500 سيارة في شهر واحد، في مقابل 17,997 سيارة لتشيري، محطمةً بذلك رقم تشيري القياسي الذي كان لا يُقهر.

وعلى الرغم من الاتهامات بـ "التقليد، والانتحال، والسرقة"، سرعان ما أصبحت بي واي دي "الحصان الأسود" في سوق تصنيع السيارات. ففي الوقت الذي كان يقتصر فيه اهتمام الجميع على مجال تصنيع السيارات التقليدية، كان يتميز وانغ تشوان فو عن غيره ببعد نظره، حينما ارتأى أنه لا

تزال هناك مجالات أخرى في تلك الصناعة. كان يرى وانغ تشوان فو أنه سوف ينضب البنزين والديزل وغيره من الطاقة غير المتجددة يومًا ما مع حلول القرن الواحد والعشرين، وفي مواجهة النقص المحتمل في مصادر الطاقة، ومع الاهتمام المتزايد يومًا بعد يوم في كل بلاد العالم بأهمية حماية البيئة، سيكون من المحتم اكتشاف بديل جديد للطاقة.

وفي المستقبل القريب ستدخل صناعة السيارات عصرًا جديدًا، تتصدر فيه السيارات الكهربائية المشهد بقوة شديدة. ولمرة أخرى ينتبه وانغ تشوان فو إلى ثغرة السوق المستقبلية غاية الأهمية. ففي عام 2003، أصبح 500 شخص من موظفي بي واي دي منوطين ببحث وتطوير البطاريات متجددة الطاقة، وتجاوز حجم الاستثمار مليار رنمنبي.

وفي يونيه عام 2006، أعلن وانغ تشوان فو نجاح بحث وتطوير السيارة F3eالعاملة بالطاقة الكهربائية فقط، والمجهزة بالبطارية الحديدية العاملة بتكنولوجيا ETPower. ويتميز هذا النوع من البطاريات بثلاث مميزات: صفر تلوث، صفر انبعاثات، وصفر ضوضاء. وتُصنّع هذه البطاريات من الحديد رخيص الثمن؛ مما خفّض التكلفة بنسبة كبيرة جدًّا، محققةً الكفاءة العالية في مقابل السعر المعقول. ويبلغ عمر البطارية 300 ألف كم، بمعدل 350 كم عند كل شحنة.

ومع طرح أول سيارة كهربائية في السوق، بدأت بي واي دي تنظّم مجال السيارات العاملة بالطاقة المتجددة من زوايا مختلفة؛ أولًا: 200 سيارة كهربائية عاملة بأيونات الليثيوم من صنع بي واي دي استُخدمت كسيارات أجرة في مدينة شنجن لتصبح هذه المدينة أول سوق تجريبي للسيارات الكهربائية في البلاد.

ولاستغلال أفضل لثغرات السوق، تخطى وانغ تشوان فو الصناعة التقليدية الحالية، عندما اقتحم سوق المواصلات العامة. وفي سبتمبر عام 2010، خرجت حافلات K9 الكهربائية من خط الإنتاج وطُرحت في مدينة تشانغ شا، كما وقّعت حكومة تشانغ شا اتفاقية مع بي واي دي لشراء 1000 حافلة كهربائية.

ولم يكتفِ وانغ تشوان فو بذلك، بل سعى إلى استثمارات برءوس أموال صينية أجنبية مشتركة، لتتمتع سياراته الكهربائية ليس فقط بتكنولوجيا جديدة، بل تخرج في موديلات مختلفة. وفي 2 مارس عام 2010، أصدرت شركة بي واي دي المساهمة المحدودة بيانًا، أعلنت فيه عن توقيعها على مذكرة تفاهم مع شركة كرايسلر الألمانية، حيث اتفق الطرفان على التعاون في إطلاق موديلات جديدة كليًّا من السيارات الكهربائية في السوق الصينية. وما أن أُطلقت هذه السيارات الجديدة في

السوق، حتى كان لها تأثير عالمي؛ مما مهد الطريق لاقتحام بي واي دي السوق العالمية.

عادةً ما يبدو المشهد مضطربًا في البداية. ولكن وراء مظاهر الاضطرابات دائمًا ما تكمن الحكمة، وهنا كان على وانغ تشوان فو تحقيق الابتكار "بالهجوم من الجهات الأربع".

أولًا: حكمة الابتكار: استغلال الفرصة أينما تُتاح لتحقيق النجاح في المستقبل. في أي سوق عملاق دائمًا ما تكون هناك ثغرات - أماكن لم تُكتشف بعد - كنقاط ضعف المنافس، وفئات مهملة من المستهلكين، ومطالب فرعية، وتوجهات مستقبلية، وتصنيفات جديدة، والمؤسسة الناجحة هي التي تستغل هذه الثغرات، فتتحول من موقع الدفاع إلى الهجوم، وتتحول من تابع إلى قائد، وتحقق النجاح في مجال جديد. نجحت بي واي دي في معالجة مسألة التكلفة - تلك المعادلة الصعبة، وحققت القفزة في السوق عندما وضعت نسبًا مختلفة للكفاءة العالية أمام السعر المناسب.

ثانيًا: ابتكار الإستراتيجية المناسبة: والتي يمكن وصفها ببُعد نظر لاعب الشطرنج في التكهن بأكثر من حركة للفوز. إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تطور طويل المدى، عليها أن تبحث عن إستراتيجية "تجمع بين

طول المدى وقصر المدى". في الواقع، هي إستراتيجية تأخذ في الاعتبار الثغرات طويلة المدى وقصيرة المدى في السوق. ونجحت بي واي دي في توظيف هذه الإستراتيجية عند إطلاق منتجاتها.

ثالثًا: الابتكار في التسويق: وعيك بمطالب المستهلك يمكنك من التغلب على منافسك. وهنا نسأل: لماذا نجح نموذج التقليد في بي واي دي؟ يرجع ذلك إلى ثلاثة عناصر جوهرية؛ أولًا: دائمًا كانت بي واي دي تكتشف مطالب المستهلك أسرع من غيرها، وتستجيب لهذه المطالب بإيجابية. ثانيًا: تركّز بي واي دي دائمًا في ابتكار واحد وتستمر فيه.

ثالثًا: نجح وانغ تشوان في الاقتراب من مستهلكيه حينما لمس متطلباتهم الفردية في السوق المحلية. وعلى هذا الأساس، استطاعت بي واي دي التوصل إلى إستراتيجيات مبتكرة تختلف مع اختلاف المنافس، ولكن في الوقت نفسه كانت تلبي متطلبات المستهلك من نواحٍ مختلفة، من بينها الأخذ في الاعتبار تميز المنتج لتلبية المتطلبات الفردية في السوق المحلية، وتميز السوق (الكفاءة العالية أمام السعر المعقول)، وتميز الشكل (تصاميم عالمية جذابة).

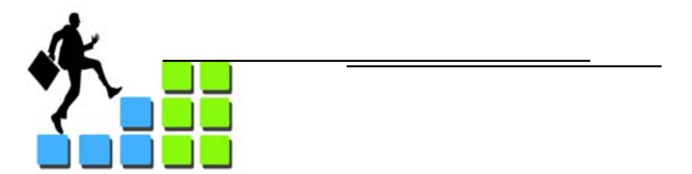
رابعًا: الابتكار في التطوير: وهي أن تجاوز أعراض القصور الذاتي الناتج عن الاعتماد على مسار واحد. إن تجاوز المألوف هو السبيل الوحيد

لأي رجل أعمال لاستغلال أي فرصة سانحة تصل بـه إلى الابتكـار. فقـد تجـاوز وانغ تشوان فو المألوف بشجاعة عندما دخل مجال صناعة الـسيارات الجديـد من مجال البطاريات. ولكنه استفاد من الإستراتيجيات التي استخدمها في إنتاج البطاريات في خلق قوة تنافسية جديدة في مجال صـناعة الـسيارات. أمـا عـن التسويق، فحولت بي واي دي نمط تسويقها من نمط يستهدف كبار المستهلكين عند تسويق البطاريات إلى نمط تسويق آخـر يـستهدف الأفـراد عنـد تـسويق السيارات.

* * *

الفصل الثالث: طبّق

حدد المنتج .. درّب الكوادر .. سوِّق المنتج



كيف تصل المؤسسة إلى الابتكار؟ الابتكار ليس مجرد كلام نظري كالقصور في الهواء، إنما يقترن الابتكار دائمًا بالفعل. والفعل كما - في نموذج وانغ تشوان فو - يمكن تلخيصه في تطبيقات ثلاثة: حدد المنتج، درّب الكوادر، سوّق المنتج.

أولا: حدد المنتج:

أي - باختصار شديد - حدد نقاط تسويق المنتج. فعندما تتعرف على المتطلبات الفعلية للمستهلك، يساعدك ذلك على معرفة ما هي الأشياء التي قد تكون مهمة لكن تم تجاهلها في السوق؛ مما يتيح لك فرص الوصول إلى الابتكار. وبمجرد أن تتضح أمامك أماكن فرص الابتكار في السوق، عليك أن تستثمر موارد ضخمة؛ لتحقق قفزة في السوق. لذلك عندما دخلت بي واي دي مجال صناعة السيارات، لم تقلد "السابقين" تقليدًا أعمى، فتنطلق تُصنِّع وتُسوِّق السيارات الفارهة كما كان معهودًا،

إنما اهتمت بي واي دي بالاحتياجات السيكولوجية لجمهور المستهلكين، فالمستهلك ينتظر سيارة عصرية بسعر معقول. وانطلاقًا من هذا النوع من متطلبات السوق، أصبحت "الكفاءة العالية في مقابل السعر المعقول" هي سلاح بي واي دي لاقتحام السوق؛ ولذلك سرعان ما كسبت شهرةً واسعةً.

قبل دخوله إلى مجال صناعة السيارات، فكّر وانغ تشوان فو مليًّا في فئة جمهوره المستهدف. فالمستهلكون الأساسيون لسيارات بي واي دي هم تلك الفئة من الجمهور الذين لديهم قوة شرائية في حدود 100 ألف يوان. من ثم، فإن السعر بالنسبة لوانغ تشوان فو بالتأكيد هو أكبر قوة دافعة للتسويق. وعلى هذا، قرر وانغ تشوان فو أن على سياراته أن تبدو عصرية كالسيارات الغربية من حيث الشكل، وفي الوقت نفسه تضمن المتطلبات الأساسية للسيارة من حيث الوظيفة. وبهذه الطريقة استطاع وانغ تشوان فو ضمان الكفاءة العالية في مقابل السعر المعقول بطريقة لم يسبق لها مثيل.

ومع زيادة القوة التجارية لماركة بي واي دي، ارتفعت قدرة استيعاب السوق بصورة متزايدة. لكن ظلّت بي واي دي متمسكة بمبدئها في التسويق: "من يحقق الكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب للمنتج يسيطر على السوق"، سواء أكانت تصنّع السيارات المتوسطة أو الفارهة.

وللحفاظ علي الكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب لسياراته، لجأ وانغ تشوان فو إلى إستراتيجيتين أساسيتين؛ الإستراتيجية الأولى: هي التحديث المستمر للمنتج. فعندما أُطلقت السيارة F3 في السوق عام 2005، أُطلقت بعد ذلك السيارة F3 الطراز البلاتيني، ثم الطراز البلاتيني الذكي، ثم الطراز البلاتيني الجديد، واحدةً تلو الأخرى. هذا التحديث لم يجعل بي واي دي تحافظ على تنافسيتها في السوق فحسب، إنما جعل المستهلك يتعرّف على روح الابتكار المتميزة لدى بي واي دي، وإصرارها على الحفاظ على الكفاءة العالية مقابل السعر المناسب. أما الإستراتيجية الثانية: فهي الأخذ في الاعتبار اهتمام المستهلك بالتفاصيل، ولذلك اعتادت بي واي دي على الاهتمام بالمواصفات التفصيلية للسيارة. فمن حيث الشكل، تتميز سيارات بي واي دي بالطراز الغربي، ومن حيث الحجم، تبدو كبيرة مع قدرة محرك عالية، وبالطبع مع الحفاظ على السعر المنافس. يظن العديد أن نجاح بي واي دي يكمن في قدرتها على تقليد طرز السيارات الغربية، ولكنهم لم ينتبهوا إلى أن بي واي دي استطاعت - من خلال اهتمامها بالتفاصيل، أي الاهتمام بعادات المستهلك الصيني ومتطلباته الخاصة - أن تحقق النجاح الحقيقي في السوق.

ثانيًا، درِّب الكوادر:

"درِّب الكوادر" ببساطة شديدة أن تحدد أولًا فريق التسويق، ثم تقوم

بتدريبهم. بالنسبة لوانغ تشوان فو، تظل أي إستراتيجية مجرد حبر على ورق حتى يضعها موظفو الشركة موضع التنفيذ. لذلك عندما دخلت بي واي دي مجال صناعة السيارات، قامت أولًا بإنشاء فريق ضخم للبحث والتطوير في شنغهاي، كان هذا الفريق هو قاعدة الكوادر في الشركة. ثم إلى جانب ذلك، عيَّنت الشركة أعدادًا هائلةً من الخريجين الجدد الذين تلقوا أشكالًا من التدريب ومحاضرات للتطبيق الفعلي على "تفكيك السيارات"؛ مما ساعد هؤلاء الكوادر الجديدة على النمو واكتساب الخبرة سريعًا. ولولا تلك الإستراتيجية الإدارية التي وضعها وانغ تشوان فو لدعم تدريب الكوادر، لما عثرت بي واي دي على قدرة الابتكار المستقلة والمتفردة، والتي لا تزال تحافظ على حيويتها حتى الآن. ولا ننسى أن وانغ تشوان فو قد استغل ميزة انخفاض تكلفة تعيين الكوادر الجديدة لتنفيذ الإستراتيجية العامة لتقليل التكلفة التي تتبناها الشركة. وعلى هذا الأساس، كان على وانغ تشوان فو حسن إدارة كوادر الشركة؛ لذا خلق ثقافة متفردة للشركة، وهي "ثقافة الأسرة"؛ مما جعل موظفي الشركة يشعرون وكأنهم يعملون في بيوتهم، سعيًا منه إلى تجميع المزيد من الكوادر الشابة الجيدة.

كان يكمن تميز وانغ تشوان فو الحقيقي في أنه لم يكتفِ بفريق عملٍ ضخمٍ يضع إستراتيجياته موضع التنفيذ فحسب، إنما كان دائمًا ما يضفي

لمسات إضافية على تلك الإستراتيجيات. فكل من يعمل في بي واي دي ليس مجرد منفذ للمهام، إنما هو عنصر جوهري للإستراتيجية العامة للشركة القائمة على التكلفة المنخفضة. فجيش المهندسين الذي يبلغ عددهم عشرة آلاف شخصٍ معظمهم شباب من الخريجين الجدد. وكان وانغ تشوان فو كذلك لا يؤمن بالخبراء الأجانب، ولا يحب الاستعانة بهؤلاء الذين يتقاضون الأجور العالية في مقابل صيد الكفاءات، إنما كان يفضّل دائمًا تعيين خريجي الجامعات الذين يدربهم بنفسه؛ لإيمانه بأن "الطلاب الصينيين يتميزون بذكاءٍ عالٍ، لكنهم يفتقرون إلى الفرصة". وعلى مدار عشر سنوات من التطوير، ارتفع عدد الموظفين في كل قسم من أقسام شركة بي واي دي من عشرة أشخاصٍ فقط إلى ما يزيد عن عشرين شخصًا، ومن بين مديري هذه الأقسام، كان بعضهم من الشباب، حتى أنه كان يبلغ عمر أصغرهم 31 عامًا. بالإضافة إلى أن معظم المهندسين في الشركة من الخريجين الجدد. واستطاعت بي واي دي - من خلال تدريب شباب المهندسين المتميزين والمُحفَزين - إعداد كوادر تستطيع إبراز قدرات هائلة.

كانت إستراتيجية وانغ تشوان فو لتدريب الكوادر قائمة على فكرة مهمة جدًّا، وهي "إعطاء المسئولية للشباب بجرأة شديدة، وتكليفهم

بأكثر المهام أهمية دون خوف". ونتيجةً لهـذه الطريقـة الجريئـة، وصـل عـدد كبير من الشباب إلى منصب نائب رئيس الشركة، فنجد أنه من بـين سـبعة مـن هؤلاء الذين وصلوا إلى منصب نائب رئيس الشركة، كان معظمهم من الـشباب الذين تم تعيينهم في الشركة بعد التخرج مبـاشرةً. فعـلى سـبيل المثـال، المـدير العام لتسويق السيارات في شركة بي واي دي ـ شيا جي بينغ ـ تخرج عام 1998 في جامعة بكين قسم الاقتصاد. وكيف ينسى شيا جـي بينـغ عنـدما جـاء وانـغ تشوان فو بنفسه إلى جامعة بكين، كأول شركة خاصة تدخل الجامعة لتوظيـف الطلاب. وفي ذلك الوقت كان لا يتجاوز عدد كل العاملين في شركـة بي واي دي 2000شخص. بالطبع - بالنسبة لشيا جي بينغ وزملائه - كانت هذه أول مـرة يرون فيها هذا الأسلوب الجديد في التوظيف. حيث دعـتهم شركـة بي واي دي إلى العشاء، وفي أثناء العشاء تحدَّث وانغ تشوان فو عن خططه لتطوير وتوسيع بي واي دي، وأنه يأمل أن يشاركه الطلاب الشباب في هذه الخطة. وعندما انضمّ شيا جي بينغ إلى الشركة، كان يبلغ عدد الموظفين في قسم تـصنيع بطاريـات الليثيـوم بضع عشرات فقط، وكان شيا جي بينغ الموظف رقم 72 في هذا القـسم، أمـا الآن فقد وصل عدد الموظفين في هذا القسم وحده إلى 26,000 موظف.

طريقـة أخـرى متميـزة طبقهـا وانـغ تـشوان فـو لتـدريب الكـوادر، كانـت منحه الـشباب فرصًـا للتطبيـق وفرصًـا لاقـتراف الخطـأ. وهـؤلاء الـشباب كـان

معظمهم من الخريجين الجدد. ولعله جدير بالذكر هنا أن 90% مما يزيد عن 3000 مهندس من مهندسي السيارات في أكاديمية هندسة السيارات التابعة لبي واي دي، والواقعة في حي سونغ جيانغ في شنغهاي - هم من خريجي الجامعات، بدءًا من دفعة عام 2004. ولو تم تعيين هؤلاء الشباب في مؤسسة حكومية، لكان عليهم أن يعملوا أعمالا بسيطة أو حتى ينظفوا ورش السيارات لسنة على الأقل قبل أن تُتاح لهم فرصة حقيقية للعمل في تجميع السيارات. ولو تم تعيينهم في مؤسسة أجنبية، لعملوا مجرد سائقي تجارب حتى بعد عام كامل من التدريب. أما في بي واي دي، ما أن يتم تعيين مهندس في الشركة، حتى يبدأ - على الفور - في عمليات تجميع السيارات، ويتعامل مع جميع التقنيات الأساسية. وتنفق بي واي دي عشرات الملايين سنويًّا لشراء أحدث موديلات السيارات على مستوى العالم من منطقة واي جاو تشياو الحرة بشنغهاي. كما تحرص بي واي دي على شراء السيارات الجديدة بمجرد طرحها في السوق، حتى أشهر السيارات كبي إم دبليو ومرسيدس بنز وبورش. ثم يقوم المهندسون الشباب بتفكيك هذه السيارات، ثم بعد تفكيكها يكتبون ملخصاتٍ وتقارير بما تعلموه، ولكن تتحول هذه السيارات في النهاية - مع الأسف - إلى خردة. ونذكر هنا موقفًا يدلل على جرأة وانغ تشوان فو عندما رأى بعضًا من أعضاء فريق البحث والتطوير من الشباب في بي واي

دي يترددون أمام تفكيك السيارات الجديدة، خاصة تلك الفارهة والشهيرة منها، فإذا به يقف صامتًا، ثم يأخذ مفتاحه ويخدش به إحدى سيارات مرسيدس بنز، ثم يقول: "الآن يمكنكم تفكيك سيارتي". وبهذه الطريقة، سرعان ما انتقلت هذه الجرأة إلى قلوب جميع موظفي بي واي دي للتحفيز على التطبيق الجريء.

كان وانغ تشوان فو دائمًا ما يؤمن أن أفضل طريقة لتحفيز الشباب الذي لديه قدرة سريعة على التطور، والذي يظهر قدرات قيادية، هي منحهم الفرص بشكل مستمر، وتهيئة فضاء أرحب لهم يساعدهم على التطبيق والتطوير. ففي نهاية عام 2002، وقبل الاستعداد لطرح المنتجات في السوق، وعد وانغ تشوان فو جميع أقسام الشركة بأنه إن استطاع أي قسم من أقسام الشركة تحقيق حجم مبيعات يُقدّر بثلاثة مليارات، وربح صافٍ يصل إلى 500 مليون يوان، يمكن لذلك القسم أن يستقل عن أسهم شركة بي واي دي ويخرج إلى السوق بشكل مستقل؛ الأمر الذي حفّز أعضاء فرق العمل للحصول على حقوق أكبر من الأسهم التجارية.

ثالثًا: سوّق المنتج:

ببساطة أن تحدد الطريقة التي تتبعها لتسوّق منتجك. عندما تسلك مؤسسة طريقًا مبتكرًا لطرح منتج جديد، تحتاج إلى فريق تسويق قوي،

يحمل على عاتقه مهمة التسويق، والتي هي - في حد ذاتها - عملية لا تخلو من الابتكار. وعندما دخل وانغ تشوان فو مجال السيارات لم يسلك الطريق التقليدي، واستطاع - بنموذج تسويقه المتفرد - أن يلمس حلم المستهلك بالحصول على سيارة عصرية بسعر معقول، بل ساعد المستهلك على تحويل هذا الحلم إلى حقيقة. في الواقع إن هذا التوجه ساهم في خلق اتجاه يؤمن بقيمة المستهلك، ويبني علاقة قوية مع متطلباته. وهذا الابتكار الإستراتيجي في عملية التسويق قوبل بإعجاب شديد في السوق.

يمكننا أن نقول إن "التميز" هو جوهر أي إستراتيجية تنافسية. وفي معظم الأحيان يكون هذا "التميز" في حد ذاته درب من دروب الابتكار. أما بالنسبة لبي واي دي، فإن الابتكار في التسويق قد ضاعف من قوة بي واي دي، وكأن بي واي دي قد مُنحت جناحين إضافيين، تطير بهما لتتبوء مركز الصدارة في السوق.

كان تميز بي واي دي بالتكلفة المنخفضة إحدى الطرق التي لجأت إليها الشركة للوصول إلى الابتكار في التسويق. بالنسبة للمستهلك، فإن بي واي دي ماركة سيارات تتميز بالكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب. وهذه الميزة تمثل ضغطًا كبيرًا على بي واي دي، فكان يجب على الشركة البحث المستمر عن طرقٍ مبتكرة للحفاظ على انخفاض التكلفة. وفي

مواجهة ذلك الضغط، استخدمت بي واي دي تقنيات إنتاج جديدة معدلة. فلجأت بي واي دي - على سبيل المثال - إلى نموذج شبه آلي للإنتاج، ذلك النموذج الذي يمكن توضيحه من خلال المعادلة التالية: "معدات + أيدي عاملة = أيدي ميكانيكية"، وكانت ميزة هذا النموذج أنه لم يقلل من جودة المنتج، بل وفر كثيرًا في التكلفة. بالإضافة إلى ذلك، استطاعت بي واي دي - من خلال البحث التكنولوجي - أن تحول التكنولوجيا المفتوحة بمفهومها العام إلى تكنولوجيا مغلقة خاصة، تلبي أغراض الشركة؛ مما ساهم في توفير الوقت والجهد والمال. كما لجأ وانغ تشوان فو إلى اختراعات تكنولوجية صغيرة لا تُحصى. فعلى سبيل المثال، صمم وانغ تشوان فو العديد من المثبتات بأسعار زهيدة، لا تتجاوز بضعة يوانات؛ حتى يضمن أن تصل كفاءة العمل اليدوي إلى دقة عمل الأيدي الميكانيكية. وكان يتم مزج هذه التعديلات التقنية مع نماذج الإنتاج شبه الآلي؛ مما ضمن جودة المنتج من ناحية، ومن ناحية أخرى عمل على تخفيض التكلفة بشكل كبير. وبهذه الطريقة كان من الطبيعي أن ينخفض سعر المنتج، ويصل إلى المستهلك كمنتج يتمتع بالكفاءة العالية وبالسعر المناسب. وهكذا تحولت التكلفة المنخفضة إلى إضافة بالنسبة للمنتج، وسرعان ما أصبحت هذه الطريقة هي أساس الابتكار في التسويق.

أما الطريقة الثانية التي لجأت إليها بي واي دي للوصول إلى الابتكار في

التسويق فهي "التميز". يصنف العديد بي واي دي كشركةٍ محطمة للأسعار، وفي الحقيقة، فإن انخفاض السعر في حد ذاته نوع من أنواع التميز، يأتي نتيجةً لتفعيل أنظمة مبتكرة. فلولا نجاح وانغ تشوان فو في العثور على نماذج لتقليل التكلفة، لما استطاع خفض سعر منتجه. فمن خلال إستراتيجيات متعددة لتخفيض تكلفة حلقات الإنتاج والتصنيع، والبحث والتطوير، والتسويق - خرج المنتج بسعر منخفض. فالمزج بين السعر المنافس والموديلات العصرية، يعني خروج سيارات عالية الكفاءة وبسعر مناسب، تتمتع بقدرة تنافسية جبارة.

أما الطريقة الثالثة لتحقيق الابتكار في التسويق، فكانت "التركيز على الهدف"، فقد لجأ وانغ تشوان فو إلى إستراتيجية مركزة للتسويق. فعلى سبيل المثال، عندما طرحت بي واي دي السيارة F3 في السوق في سبتمبر عام 2005، ركزت كل قواها لتسويق هذه السيارة في مقاطعة واحدة فقط، ثم بعد ذلك بدأت تنطلق تدريجيًّا إلى باقي السوق. ومن خلال التنقل التدريجي في السوق، وطرح المنتج على دفعات - استطاعت بي واي دي تحديد توجه السوق والمنتج المطروح والسعر المناسب والتقنيات المستخدمة لإنتاج المنتج والدعاية له، ووضع أنظمة خدمة المستهلك وتدريب الموظفين بشكل دقيق جدًّا. فلا ينتقل المنتج من مكان إلى آخر

إلا إذا حقـق النتيجـة المرجـوة. ولأن التـسويق كـان يـتم بـشكل مركـز جـدًّا، استطاعت بي واي دي وضع قاعدة صلبة لمنتجاتها، مما أتاح الوقت لأن تنـضج قنوات التسويق في كل مكـان. في الواقـع يمكننـا القـول إنـه لـولا ذلـك التركيـز الشديد في التسويق لما اكتـسبت بي واي دي القـوة والقـدرة التـي تمكنهـا مـن تنفيذ إستراتيجيتها، وهي تقديم المنتج بكفاءة عالية مقابل السعر المناسب.

* * *



الجزء الثاني

حكمة الابتكار

كيف تصقل

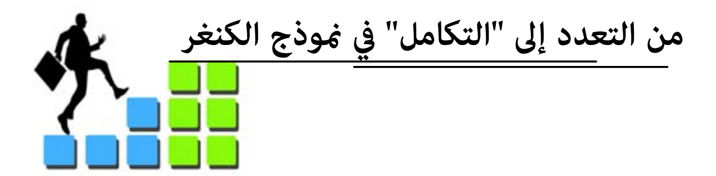
"الفنون الخمسة" للنجاح؟

عندما يتعلق الأمر بالابتكار، نلاحظ أن العديد من المؤسسات تنظر إلى المظاهر السطحية للابتكار فحسب، دون التوغل في جوهر عملية الابتكار نفسها والحكمة التي تحملها بين طياتها. وبالنسبة للمؤسسات الصناعية بوجه خاص، نجد الفهم الخاطئ للابتكار مسيطرًا على المشهد، ويصبح كالحواجز الحديدية التي تعيق طريق المبتكر، وتجعل كل باحث فشل في العثور على مفاتيح الابتكار في حالة من التردد والحيرة. أما قصة ابتكار وانغ تشوان فو فهي حافلة بأنواع عديدة من الابتكار، سواء أكان الابتكار في التطوير أو الإدارة أو التكلفة أو التسويق أو تطبيق الإستراتيجية المناسبة.

* * *

الفصل الأول: الابتكار في التطوير

من التعدد إلى "التكامل" في نموذج الكنغر



أولا: ابحث عن (نصف القطر الفعّال) للتنويع في الابتكار:

يجب أن تسعى المؤسسة إلى التطور والنمو، وإلا تفوّق عليها منافسوها. وليس هناك طريقة أفضل للتوسع والنمو من التنويع في أشكال التطوير. أثبتت التجارب أن نجاح التنويع من فشله يرتبط - ارتباطًا وثيقًا - بنمط التنويع المستخدم. ومن ثم يصبح من الضروري أن نتطرق إلى أنماط التنويع. فطبقًا لمدى ارتباط طبيعة العمل الحالي مع طبيعة العمل الجديد، يمكننا تقسيم إستراتيجية التنويع إلى نموذجين: نموذج مرتبط بطبيعة العمل، ونموذج آخر غير مرتبط بطبيعة العمل.

1) نموذج التنويع المرتبط بطبيعة العمل:

على الرغم من أن تطوير طبيعة عمل المؤسسة يعني تميزها بخصائص جديدة، إلا أنه إستراتيجيًا يظل هذا التطوير الجديد متوافقًا مع طبيعة العمل الحالية للمؤسسة، فيتميز كلاهما بخصائص مشتركة أو متقاربة من

حيث التكنولوجيا والتقنية وقنوات المبيعات والتسويق المستخدمة، بالإضافة إلى نوع المنتج. ومن ثم، فإن استخدام الموارد الحالية لفتح مجالات عمل متنوعة، يساعد على تجنب المخاطر، وتحقيق المشاركة في الموارد، وإنتاج الفاعية بنمط 1 + 1 < 2، الذي يعتبر السبيل الوحيد لتحقيق التنويع في التطوير في المؤسسات الحديثة.

2) نموذج التنويع غير المرتبط بطبيعة العمل:

وهو أن تقوم المؤسسة بتوسيع مجال عملها ليتطرق إلى صناعة أخرى؛ إما عن طريق شراء أو دمج مجالات عمل جديدة من صناعة أخرى، أو الاستثمار في صناعة أخرى. في هذه الحالة، لا تكون هناك أي علاقة على الإطلاق بين مجال العمل الجديد ومنتجاته، ومجال العمل الحالي للمؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة فيه والسوق الذي يستهدفه. بمعنى آخر، لا تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا التقليدية والسوق الحالي في تطوير منتجاتها وخدماتها، إنما تتجه نحو تكنولوجيا جديدة وسوق مختلف تمامًا لتحقيق ذلك.

إذا تناولنا إستراتيجية التنويع، سنجد أنه من الضروري على المؤسسة أن تحقق التكامل بين "العناصر الجوهرية الثلاثة": التكنولوجيا والقدرة والقوة التنافسية. فاستطاعت بي واي دي - بالاعتماد على التقنية

الأساسية للبطاريات - أن تنتقل بنجاح من مجال تكنولوجيا المعلومات (IT) إلى مجال صناعة السيارات، كما نجحت - من خلال تطبيق إستراتيجية التنويع في التطوير - أن تنتقل إلى صناعة تخزين الطاقة الكهربائية، وغيرها من المجالات.

وإذا نظرنا من زاوية نقل المعرفة، فسنجد أنه عندما انتقلت بي واي دي من مجال تكنولوجيا المعلومات (IT) إلى صناعة السيارات، استطاعت أن تنقل خبراتها إلى المجال الجديد، سواء في تطبيق نماذج الصناعة المناسبة، أو الوصول إلى نموذج الصناعة منخفض التكلفة؛ مما أنشأ علاقة ترابط بين صناعتين قد تبدوان غير مرتبطتين. وبدأت بي واي دي تعمل بإستراتيجية التنويع في التطوير، عندما قفزت من مجال تكنولوجيا المعلومات إلى مجال الطاقة المتجددة. وعلى الرغم من هذا التوجه للتنويع في التطوير، لم تترك بي واي دي يومًا البحث والتطوير في تكنولوجيا البطاريات - التكنولوجيا الأساسية لبي واي دي - مما جعل تكنولوجيا بي واي دي تحافظ على مكانتها الرائدة على مستوى السوق. ولعل الأهم من ذلك هو أن بي واي دي استطاعت - بهذه الطريقة - خلق نموذج متميز، يتمتع بالتنويع والتكامل في الوقت نفسه.

يصف البعض نطاق العمل المتنوع بكونه "نصف القطر الفعَّال" للتطوير في المؤسسة، والذي يتحدد بحسب مدى التشابه والترابط بين

ثلاثة جوانب: الإنتاج والتكنولوجيا والسوق. وانطلاقًا من هذه الرؤية استطاع وانغ تشوان فو أن يحقق "الترابط" بين ما هو ليس مترابطًا، أي حوّل التنوّع إلى تكامل.

إن الهدف من تطوير أي مؤسسة - بلا شك - هو أن تنمو بشكل أكبر وأقوى، ولتحقيق هذا الهدف، هناك وسيلتان وحيدتان؛ إما التوجه نحو التخصص، أو التنوع. ولكن من عيوب التخصص أنه مهما حقق من تطوير، في النهاية يصل إلى نقطة معينة، تصطدم بسقف التطوير، فلا يستطيع أن يعلو عليه؛ ومن ثم يبقى التنوع هو الخيار الوحيد.

سلك وانغ تشوان فو طريق التنويع في اتجاهين: الأفقي والرأسي، كان أولهما الاتجاه الأفقي. ففي البدايات، ركزت بي واي دي - بشكل أساسي - على بحث وتطوير وصناعة وبيع البطاريات القابلة للشحن، فتطورت تدريجيًا من بطاريات الليثيوم إلى بطاريات النيكل كادميوم، ثم إلى بطاريات النيكل هيدروجين. وهذا ما يُطلق عليه نموذج التنوع الأفقي، حيث أُنتجت سلسلة من المنتجات من خلال التوسيع المستمر لخط الإنتاج الأساسي. وعلى الرغم من تنوّع هذه المنتجات، فكلها تندرج تحت تصنيفٍ واحدٍ شاملٍ. أما الاتجاه الثاني فهو الاتجاه الرأسي، الذي يتجه رأسيًا، انطلاقًا من نقطة محددة. على سبيل المثال، انتقلت بي واي

دي من تصنيع بطاريات المحمول إلى تصنيع بطاريات السيارات، فحققت التنويع في التطوير، بتوسيع نطاق التكنولوجيا المستخدمة. إلى جانب ذلك، استطاعت بي واي دي - من خلال توسيع نطاق التكنولوجيا المستخدمة - أن تنقل نموذج التصنيع منخفض التكلفة، من صناعة البطاريات إلى صناعة السيارات؛ لتصل في النهاية إلى إستراتيجية العمل القائمة على التكلفة المنخفضة. فسواء سلك وانغ تشوان فو الاتجاه الأفقي أو الرأسي، عمل - في الحالتين - على ضمان نجاح أنماط التنوع بطريقة لا مثيل لها.

في الواقع، إن كل ما سبق ما هو إلا قراءة ظاهرية لأنماط التنوع، مرهون نجاحها - في نهاية الأمر - بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق التكامل بين عدة إستراتيجيات، فالتكامل الإستراتيجي هو السبيل الوحيد الذي يستطيع تحقيق التكامل السريع في موارد المؤسسة، وتقليص المسافة للوصول إلى التنوع، وتحقيق الربح. هذا هو سر نموذج الكنغر المعروف في بي واي دي.

في الحقيقة، حرصت بي واي دي - قبل الدخول إلى مجال صناعة السيارات - على بناء "دعامتين" قويتين، تشبه الساقين الخلفيتين القويتين للكنغر. كانت الساق اليسرى هي نموذج التصنيع الفريد الذي طبقته بي

واي دي. عن طريق التجربة والخطأ، استطاعت بي اي دي أن تنمّي تكنولوجيا الإنتاج رغم الظروف المالية غير المواتية. فقسّم وانغ تشوان فو خط الإنتاج الياباني إلى سبع ورشٍ: ورشة صناعة المساعدين، وورشة صناعة اللوحات المعدنية، وورشة التجميع، وورشة اللحام بالليزر، وورشة الحقن بالسوائل، وورشة المراقبة، وورشة التعبئة والتغليف. ثم كانت تنقسم كل ورشة إلى عدد من السلاسل البسيطة سهلة التشغيل، التي تستخدم عددًا ضخمًا من الأيدي العاملة عوضًا عن الآلات باهظة الثمن. كان ينتج هذا الخط 100,000 بطارية ليثيوم يوميًّا، ويعمل فيه 2000 عامل، بينما وصل حجم الاستثمار في المعدات خمسين مليون يوان فقط. وكانت تكاليف إهلاك المعدات [1] (تُحسب كل خمس سنوات) وتكلفة العمالة لكل بطارية في بي واي دي - تختلف عن نظيرتها في خط الإنتاج الياباني. فكانت تصل مجموع هذه التكاليف في بي واي دي إلى يوانٍ واحدٍ لكل بطارية، بينما كانت تصل إلى خمسة أو ستة يوانات في

(1) إهلاك (بالإنجليزية Depreciation) ويُقصد بالإهلاك: التوزيع المنتظم لتكلفة الأصل الثابت القابل للإهلاك، كمصروف عبر العمر الإنتاجي للأصل، وتتمثل الأصول القابلة للإهلاك في المباني، وجميع أنواع الآلات والمعدات، وكذلك الأثاث والتركيبات والسيارات، بينما لا تعتبر الأراضي أصلًا قابلًا للإهلاك؛ لأن عمرها المفيد غير محدود. فعلى سبيل المثال، إذا امتلكت شركة آلة، فإن هذه الآلة تعتبر أصلًا ثابتًا تهلك على فترات زمنية مختلفة.

اليابان، على الرغم من أن تكاليف المادة الخام للبطارية الواحدة متساوية في الدولتين، وهنا - بالتحديد - ظهرت ميزة التكلفة المنخفضة التي تميزت بها بي واي دي. وفوق هذا كان يتميز خط إنتاج بي واي دي النصف آلي والنصف يدوي بالمرونة. ولذا عندما كان يطلب عملاء بي واي دي تعديلات معينة في مواصفات المنتج، أو يزيدون حجم طلبياتهم، كانت تقوم بي واي دي بالتعديلات في خط الإنتاج بنفسها، دون الحاجة إلى مساعدات خارجية.

أما الساق اليمنى في نموذج الكنغر فكانت نموذج فريق العمل. في ظل إستراتيجية محددة، نجد أن نجاح أو فشل المؤسسة يكون مرهونًا - بشكل كبير - بالقدرة الفعلية على تنفيذ هذه الإستراتيجية. ومن ثم لن ينجح نموذج الإنتاج شبه الآلي من دون فريق العمل المناسب. فعندما كان يعمل وانغ تشوان فو في مجال البطاريات، لجأ إلى إستراتيجية الموجات البشرية، ومن خلال تقليل تكلفة العمالة، استطاع أن يحقق هدف الإنتاج في المؤسسة عندما أنتج سيارات تتميز بالكفاءة العالية بالسعر المناسب. ثم عندما دخل إلى مجال السيارات، استطاع تقليل التكلفة كذلك، عندما قام بتعيين عدد هائل من الخريجين الجدد، الذين يتقاضون الأجور المنخفضة. واستغل وانغ تشوان فو - بالإضافة إلى ذلك - ميزة أخرى لتعيين الخريجين الجدد، وهي أنهم يكونون "كالصفحة

البيضاء"، بمعنى أنهم أكثر قدرة من غيرهم على تقبل ثقافة المؤسسة، وعلى استعداد على النمو معها. في الحقيقة، إن الحفاظ على فريق عمل مستقر هو أيضًا أحد الطرق التي تساعد على تقليل التكلفة. فمن خلال تجميع موجات بشرية، استطاعت بي واي دي تقليل التكلفة؛ مما أصبح جوهر القوة التنافسية لها.

ولكن دعم الساقين الخلفيتين وحده لا يكفي؛ فلا يستطيع أن يقفز الكنغر دون الساقين الأماميتين. الساق الأمامية اليسرى في نموذج الكنغر هي التكنولوجيا المستخدمة. أولًا: قامت بي واي دي بنقل التكنولوجيا المستخدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى مجال صناعة السيارات. ومنذ نشأة بي واي دي، كانت تهتم اهتمامًا كبيرًا بحماية استقلال ابتكاراتها وحقوق الملكية الفكرية. حتى أنه بحلول عام 2010، كانت قد تقدمت بي واي دي بحوالي 8660 طلبًا للحصول على براءة اختراع. وفي السنوات الأخيرة، وصل عدد طلبات براءات الاختراع إلى ما يفوق 100 طلب سنوي.

ثانيًا: قامت بي واي دي بتعزيز تكامل التكنولوجيا غير الحاصلة على براءة اختراع. وعملًا على تخفيض تكاليف البحث والتطوير، قدّم وانغ تشوان فو دورة عملية لموظفيه من الخريجين، حيث قاموا بتفكيك عدد

هائل من أشهر السيارات العالمية؛ مما ساعدهم على التعرف على التكنولوجيا المستخدمة سريعًا، ومن ثم استطاعوا نقل تكنولوجيا المنتج وعناصر تصميمه. أما الساق الأمامية اليمنى فهي قنوات التسويق؛ حيث استطاعت بي واي دي - من خلال إستراتيجية الموجات البشرية القوية - أن تغطي قنوات تسويقها جميع أرجاء البلاد.

ثانيًا: كلمات السر الأربعة لفك شفرة التنوع الناجح:

قال وانغ تشوان فو: "90% من محاولات الآخرين لتحقيق التنوع باءت بالفشل، فكيف استطاعت بي واي دي النجاح في كل محاولة؟ الإجابة هي أننا نولي اهتمامًا كبيرًا بالتكنولوجيا، لدرجة جعلت التكنولوجيا تبدو سهلةً". في الحقيقة، تجاوزت التكنولوجيا في بي واي دي المفهوم الضيق، الذي يقتصر على تكنولوجيا المنتج، فشملت جوانب عدة؛ كالتصنيع والتقنية والإستراتيجية المناسبة. وفي ظل هذا المفهوم الواسع للتكنولوجيا، استطاعت بي واي دي العثور على القوة الحقيقية لتحقيق التنويع في التطوير.

كلمة السر الأولى: يجب نقل التجارب أينما وجدت:

توضح لنا تجربة توسيع بي واي دي الناجحة أنه يجب نقل التجارب من مجال العمل القديم إلى المجال الجديد قبل توسيع المؤسسة؛ مما يقلل

من حجم المخاطر، ويزيد من نسبة نجاح التنوع. عندما دخل وانغ تشوان فو مجال صناعة السيارات، استطاع - من خلال نقل خبراته في مجال تكنولوجيا المعلومات، سواء في التصنيع أو التكنولوجيا أو الابتكار - إنتاج منتج يتمتع بالكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب. وحافظ وانغ تشوان فو على التوجه نفسه عندما انتقل إلى مجال البطاريات، فاستطاع نقل الخبرات بسهولة إلى المجال الجديد. ومن ثم عندما عثر على ثغرة السوق المواتية، استطاع أن يحقق نجاحًا في مجال السيارات.

كلمة السر الثانية: المستقبل في يد القادة:

وانغ تشوان فو ليس فقط مهووسًا بالتكنولوجيا، لكنه مهووس كذلك بتعلم كل ما هو جديد. فعلى الرغم من أن وانغ تشوان فو قد بلغ من العلم ما يؤهله لأن يرأس شركة كبي واي دي، إلا أنه بمجرد أن تقلع الطائرة تجده دائمًا منغمسًا بقراءة الكتب. فأينما يذهب تجده دائمًا ما يأخذ معه كتبًا متعلقة بمجال السيارات. في ظل هذه القيادة، كان من الطبيعي لبي واي دي أن تخلق لنفسها ثقافة ابتكار تنتقل من القمة إلى القاعدة، أي من القادة إلى الموظفين، وتتركز هذه الثقافة في الاهتمام بالتكنولوجيا والبحث فيها ثم استخدامها. وانغ تشوان فو خبير في التكنولوجيا

والإدارة ويجيد الابتكار، ولديه قدرة متميزة في التنبؤ الدقيق بالمستقبل، ولعل الإدارة كانت هي العامل الأساسي وراء نجاح بي واي دي في التنويع في التطوير.

كلمة السر الثالثة: قدرة المؤسسة على اكتشاف أفق جديدة تحقق الربح:

يعتمد نجاح التنوع في التطوير بالمؤسسة ليس فقط على قدرتها على تحقيق الربح المادي، بل يعتمد كذلك على قدرتها على إضفاء سمات تفصيلية جديدة على منتجاتها. فتفوقت سيارات وانغ تشوان فو الكهربائية العاملة بالطاقة المتجددة على السيارات التقليدية؛ مما جعلها تلقى اهتمامًا واستحسانًا وتكسب ثقة المستهلكين. كما أن المؤسسة تستطيع نقل الأفق الجديدة المربحة إلى مشاريعها الأخرى؛ لتحصل على شعبية واسعة لعلامتها التجارية.

كلمة السر الرابعة: الهدف من التقليد هو الوصول إلى الابتكار:

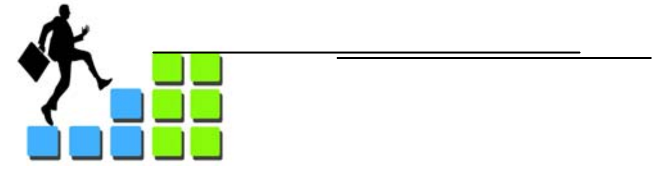
التقليد وسيلة للوصول إلى الابتكار، وبناء قدرة تنافسية وابتكارية مميزة في أقصر وقت. اهتم وانغ تشوان فو بحثّ فريق عمله على الانتباه إلى تطبيق التكنولوجيا غير الحاصلة على براءة اختراع، ولم تكن هذه التطبيقات لتوفير التكلفة فحسب، إنما كانت كذلك من أجل الوصول إلى

ميزات تنافسية حقيقية، فمن خلال تحقيق التكامل بين الكم الهائل من التكنولوجيا غير الحاصلة على براة اختراع، يمكن للمؤسسة تجاوز الشكل التقليدي للتنافس، وتبني نموذج مبتكر ومتفرد.

* * *

الفصل الثاني: الابتكار في الإدارة

"ثقافة الأسرة" تحقق القوة الناعمة للمؤسسة



إذا تحدثنا من زاوية إدارية بحتة، يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مراحل: المرحلة الأولى: هي إدارة أفراد لأفراد آخرين، وتعني أن الكل يتحرك وفقًا لأوامر القادة. المرحلة الثانية: هي الإدارة بواسطة لوائح وقوانين، أي بتنفيذ بعض اللوائح والقوانين الموضوعة.

المرحلة الثالثة: هي إدارة الأفراد عن طريق الثقافة. إن المؤسسات التي تطبق نظام الإدارة عن طريق الثقافة هي التي تحقق تنمية سريعة وصحيّة. بالنظر إلى القوة الناعمة لثقافة الشركات - سواء من زاوية تنافسية أو من زاوية الإدارة الداخلية - سنجد أن هذه الثقافة لا تأتي فارغة؛ لأنها تجلب معها إستراتيجيات تدخل حيّز التنفيذ، ويكون لها فاعليّة واضحة.

تشمل ثقافة المؤسسات أربع حلقات متصلة، هي الثقافة المعنوية والثقافة السلوكية والثقافة المؤسسية والثقافة المادية، ومن بين هذه

الثقافات تعتبر الثقافة المعنوية هي جوهر المؤسسات؛ حيث إنها تشتمل على روح المؤسسة وفلسفة الإدارة، فضلًا عن المفاهيم والقيم، التي تشكّل الأساس لتوجيه المؤسسة وتعزيز إدارتها. الحلقة الثانية: هي الثقافة السلوكية، وتشتمل على مشاركة العاملين في الأنشطة الثقافية والترفيهية، التي من شأنها تعزيز الإنتاج وكفاءة الإدارة، وذلك من خلال القراءة في المكتبات، أو التواصل بين الموظفين على مقاهي الشاي وغيرها. الحلقة الثالثة: هي الثقافة المؤسسية، وفيها تتشكّل الإدارة من خلال نظام متكامل في المقام الأول، وعلى المؤسسات أن تتخذ جميع الإجراءات والتدابير مهما كانت صغيرة؛ لضمان التشغيل العادل لكل حلقة من الحلقات الأربع، وأيضًا من أجل ضمان استمرار تحسين فعالية النظام، وينبغي أيضًا تعيين لجنة إدارية لتنسيق كل ما يتعلق بالنظام. والحلقة الأخيرة: هي الثقافة المادية، وتشمل الموارد المادية، التي تكون بمثابة ناقلات لمرافق الإنتاج، والمرافق التي تساعد على تحفيز الموظفين، وتسهيل عملهم.

بنى وانغ تشوان فو "ثقافة الأسرة" الفريدة من نوعها اعتمادًا على النظرية النفسية التي وضعها العالم ماسلو لتدرج حاجات الإنسان الخمس. ففي الواقع إن هذا النموذج الثقافي يعتبر تفسيرًا جديدًا وترقية شاملة لثقافات الإدارة المذكورة أعلاه (الثقافة الروحية والثقافة السلوكية

والثقافة المؤسسية والثقافة المادية). والأهم من ذلك أن النتائج جاءت كما توقع وانغ تشوان فو، واستطاعت بي واي دي - في النهاية - أن تشكّل نمط إدارة "الثلاثة في واحد" (الجيش - المدرسة - الأسرة)، انطلاقًا من الانضباط العسكري الصارم، الذي يُكسب المؤسسات صفات الاستجابة السريعة والتعاون على تحقيق الهدف الواحد. وعلى هذا الأساس يجب أن يتحلى العاملون بروح التعلّم؛ حتى ينموا مهنيًّا بشكل سريع، ويستمروا في العمل على تطور مؤسساتهم بشكل أسرع، وذلك من خلال التدريب والممارسة العملية. ولا شك أن العاملين يحتاجون إلى الرعاية والدفء من المؤسسة، كما هو الحال بين أفراد الأسرة، هذا سيجعلهم أكثر استعدادًا لأن ينموا مع الشركة.

دمجت بي واي دي ثقافة الشركات والاحتياجات البشرية بشكل وثيق في ثقافة الأسرة، من خلال خمسة مستويات.

المستوى الأول: هو الاحتياجات الفسيولوجية، ويشمل تناول الطعام والسكن والراحة وغيرها. تقدم بي واي دي الإقامة المجانية لموظفيها، وتوفر لهم الفوائد والإعانات المناسبة لوجبات الغذاء في المطعم ومصاريف الاتصالات، وغيرها من النفقات اليومية. وتقدم بي واي دي هذا كله من أجل أن تضمن أساسيات الحياة لموظفيها.

المستوى الثاني: هو الاحتياج إلى الأمان، وتشمل السلامة الشخصية

والتأمين الـصحي وسـلامة الأسرة وغيرهـا. وتعطـي بي واي دي مكافـآت ماديـة لموظفيها، مثل جائزة التفوق، وجائزة أفضل موظف، وجائزة الخدمة الطويلـة، وحوافز معنوية في مجال العمل، كالترقيـة والتنـاوب الـوظيفي، وكـذلك الـدعم اللوجيستي، كالحـصول عـلى مركبـات ترفيهيـة، والتـدريب في المـدارس الفنيـة، ومدارس بي واي دي ... وكل هذا من شأنه تحفيز عاطفة الموظفين للعمل.

المستوى الثالث: هو الحاجة إلى الانتماء، وتشمل الصداقة والحب والمـودة، وغيرها من الاحتياجات النفسية الأخرى. ولكي تستقر حياة الموظفين دون قلق، فكان وانغ تشوان فو يراعي - عند تشييد أي منطقة صناعية جديـدة - وجـود مناطق سـكنية ومطـاعم ومـولات وأمـاكن ترفيهيـة ونـوادٍ رياضـية ومكتبـات، ويراعـي أيـضًا وجـود مراكـز لإعطـاء دورات تدريبيـة عـلى الكمبيـوتر، وغـرف لغسيل الملابس .. وكل ذلك من أجل تسهيل حياة الموظفين. وفي الوقت نفـسه، خصص صندوقًا خاصًا لتقـديم كـل أنـواع الـدورات اللازمـة لاكتـساب مهـارات الحياة، وأعطى بنفسه للموظفين دورات تدريبية عن التقنيـات المتقدمـة دون أي تحفّظ. وبفضل تشجيعه، أسس الموظفون جمعيات أدبية، وجمعيـات لفنـون الخط، وفـرق فنيـة، وفـصول لتعلـيم اللغـة الإنجليزيـة، وهكـذا أصـبحت حيـاة العاملين وعملهم غنيـة وحافلـة، حيـث جعـل الجميـع ينغمـسون في جـو مـليء

بالصداقة والألفة، وأدى هذا إلى تحسّن كبير في كفاءة العمل.

المستوى الرابع: هو الحاجة إلى التقدير، بما في ذلك الثقة والإنجاز واحترام الإنسان للآخرين واحترام الآخرين له. وبحلول أوائل عام 2001 بنى وانغ تشوان فو حيًّا راقيًا عصريًّا - قرية واي دي. وفي وقتنا الحاضر لا زال معظم مسئولي الشركات من الطبقة العالية والمتوسطة يسكنون في هذا الحي، حيث يوجد بالداخل روضة أطفال وصالات ألعاب رياضية ومولات وحمامات سباحة مكشوفة. وفي عام 2003 تعاونت بي واي دي مع مدرسة شينجن للتعليم المتوسط [1] - أكبر مدرسة للتعليم المتوسط في مدينة شنجن - لتأسيس مدرسة واي دي وروضة أطفال واي دي؛ لكي توفّر لأبناء موظفي واي دي الخدمات لمراحل التعليم المختلفة من رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية إلى مرحلة التعليم المتوسط. بعد ثماني سنوات من التنمية أصبحت هذه المدرسة واحدة من أشهر المدارس الخاصة محليًّا، وهناك يحصل أبناء موظفي بي واي دي على أفضل درجة من مستوى التعليم. وهناك مثال آخر - وهو ثقافة السيارات للموظفين - أدخلت بي واي دي سياستين تباعًا، وهما: سياسة الشراء دون دفعة أولى، وسياسة الدعم للسيارات الخاصة. ونتيجة لذلك كان من الضروري تمديد موقف سيارات بي واي

---

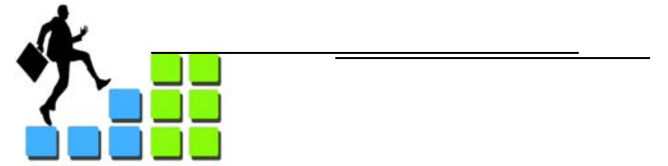
(1) التعليم المتوسط في الصين يقصد به مرحلتي الإعدادية والثانوية.

دي مرارًا وتكرارًا. وفي الوقت نفسه، كانت تنمية وإنجازات بي واي دي تجلب للموظفين الثناء والقيمة الاجتماعية العالية، وكان للتقدير الخارجي تأثير إيجابي على الموظفين؛ حيث جعلهم يشعرون بالقيمة وتحقيق الهوية الذاتية.

المستوى الخامس: هو الحاجة إلى تحقيق الذات. اتبعت بي واي دي ثقافة الإدارة الفردية، التي تتعامل مع كل شخص بمفرده؛ مما يعطي الفرصة لكل فرد أن يظهر قدراته الخاصة بالكامل. يقدر وانغ تشوان فو المواهب، وإعادة استخدام المواهب، ويمنح الخريجين الجدد مناصب إدارية مهمة في بي واي دي، وهذه هي إستراتيجية مهمة لمساعدة العاملين على تحقيق تطلعاتهم وطموحاتهم بالكامل. العديد من المديرين المبتدئين (حوالي 50%) دخلوا شركة بي واي دي من خلال ملتقى التوظيف، الذي يقام في الحرم الجامعي سنويًّا. يستطيع الشخص الأكثر تميزًا أن يحقق طموحاته قبل أن يصل لسن الثلاثين، ويصبح مسئولًا عن قسم من الأقسام المتميزة في الشركة. بالإضافة إلى ذلك كان وانغ تشوان فو يعطي فريق المديرين التنفيذيين جزءا من الأسهم؛ وذلك لتحفيزهم على تحقيق أكبر قدر من طموحاتهم. بعد أن نزلت بي واي دي إلى السوق قام وانغ تشوان فو بتوزيع 15% من أسهمه على أكثر من 20 من المديرين والمهندسين، بمبدأ "تقاسم الثروة"؛ ليعطي لهم مساحة أكبر لتحقيق قدراتهم على أكمل وجه.

الفصل الثالث: ابتكار التسويق

"إستراتيجيات المحيط الست" للجرافات العالمية



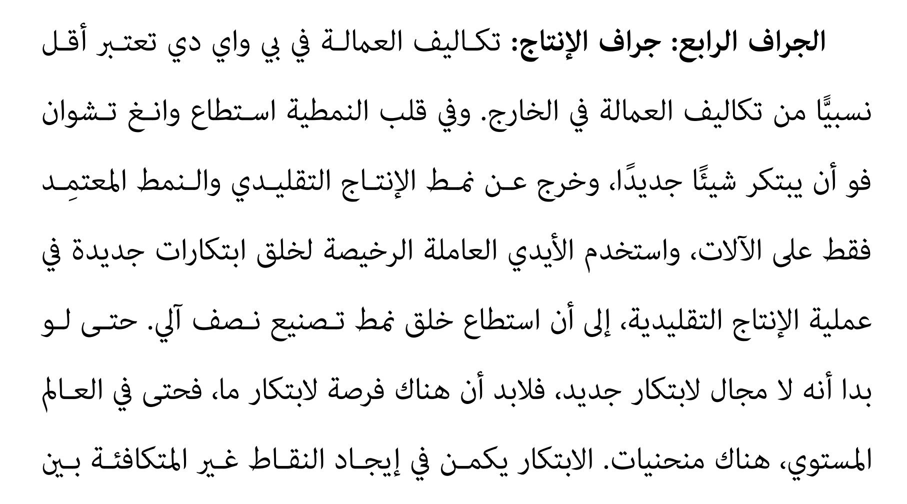
في العصر الحديث أصبح لدينا القدرة على إزالة كل الحواجز الموجودة، ودمج كل موارد العالم بعضها ببعض، وخوض حرب لتحقيق تكامل الموارد، وفي الوقت نفسه نستطيع إيجاد مميزات فريدة تمكننا من الفوز في المعارك غير المتكافئة. وفي هذه الحالة يصبح طريق الابتكار الذي يمكننا من التغلب على الخصم أكثر اتساعًا من ذي قبل، وهذا يشبه قافلة من الجرافات الهائلة التي تجلب لنا معها العديد من مسارات الابتكارات.

الجراف الأول: جراف المُعدات: إذا كانت مبيعات السوق تريد أن تجرف العالم، فيجب أن تملك أولًا أسلحة الثورة - المُعدات. على المؤسسات اختيار مُعدات إنتاج متطورة، وخلق منتجات ذات جودة عالية، وأيضًا - من خلال العاملين والأيدي الميكانيكية - يمكن خلق نموذج تصنيع شبه آلي، وعن طريق المُعدات التي تخدم غرضًا محددًا، يمكن للمؤسسة دمج وتطوير المُعدات الأكثر فائدة.

الجراف الثاني: جراف التكاليف: العامل الأول لتحسين القدرة التنافسية هو "السعر المنخفض"، وتعتبر الوسيلة الفعّالة لخفض الأسعار هي تقليل تكاليف الإنتاج؛ لذلك تلعب إدارة التكاليف في المؤسسة دورًا حيويًّا في إدارة الأعمال. استطاعت بي واي دي تحقيق عملية خفض التكاليف، إلى أن توصّلت لابتكار للتكاليف، عن طريق تغيير نمط التصنيع، وإصلاح العمليات التكنولوجية.

الجراف الثالث: جراف الدعاية: أما بالنسبة لإستراتيجية الدعاية، فيمكن أن تعتمد على نموذج دعاية متكامل، أو نموذج نقطة التحول. انطلقت بي واي دي من الاحتياجات الشخصية للمستهلكين وهي (سيارة عصرية بكفاءة عالية وسعر مناسب = سيارة أنيقة)، وأكملت بي واي دي النمط الأول من خلال مزيج ثلاثي الأبعاد، وهو تسويق الحدث وأنشطة الدعاية والإعلانات. والأهم من ذلك هو أن وارن بافيت [1] استثمر في بي واي دي، وحضر اجتماعات لها، وغيرها من المؤتمرات الصحفية. وتم نشر هذا الخبر على نطاق واسع؛ مما أدى إلى تعزيز علامتها التجارية.

(1) **وارن بافت:** هو رجل أعمال وأشهر مستثمر أمريكي في بورصة نيويورك، وهو رئيس مجلس إدارة شركة بيركشير هاثاواي، وهو ثالث أغنى أغنياء العالم لعام 2014 حسب مجلة فوربس الأمريكية بثروة 65.6 مليار دولار أمريكي.



الجراف الرابع: جراف الإنتاج: تكاليف العمالة في بي واي دي تعتبر أقل نسبيًّا من تكاليف العمالة في الخارج. وفي قلب النمطية استطاع وانغ تشوان فو أن يبتكر شيئًا جديدًا، وخرج عن نمط الإنتاج التقليدي والنمط المعتمِد فقط على الآلات، واستخدم الأيدي العاملة الرخيصة لخلق ابتكارات جديدة في عملية الإنتاج التقليدية، إلى أن استطاع خلق نمط تصنيع نصف آلي. حتى لو بدا أنه لا مجال لابتكار جديد، فلابد أن هناك فرصة لابتكار ما، فحتى في العالم المستوي، هناك منحنيات. الابتكار يكمن في إيجاد النقاط غير المتكافئة بين الصين والدول الأخرى، حتى إذا كان هذا موجودًا في تفاصيل عدم تكافؤ الموارد الإقليمية، ومن هنا نستطيع أن نجد نقاط ابتكار جديدة، ويمكن أيضًا الحصول على مفتاح الفوز في معركة التسويق.

الجراف الخامس: جراف التكنولوجيا: إن التطوّر التكنولوجي استطاع أن يغطي العديد من الفجوات الموجودة، وذلك من خلال التقليد والابتكار. التكنولوجيا يمكنها أن تكون جرّافًا لكسر الأنماط القديمة، سواء أكان هذا في مجال البطاريات، أو المنتجات الكهربائية، أو مجال تصنيع السيارات، وقد سلكت بي واي دي مسارًا للتنمية غير تقليدي، اعتمدت فيه على أساس استخدام التقنيات الصناعية الموجودة سابقًا؛ وذلك لإدخال ابتكارات تناسب الشركة نفسها، وتناسب

المستهلك أيـضًا، وفي نهايـة المطـاف تـصل إلى أن تـشكّل قـوة تنافـسية فريـدة للمؤسسة نفسها.

الجراف السادس: الجراف النموذج: الذي يسمى أيـضًا بنمـوذج الأعـمال التجاريـة، وطبقًـا لمـوارد المؤسـسة الإسـتراتيجية - إلى جانـب ظـروف الـسوق، ومتطلبات ومصالح شركائها - تقوم بتصميم نموذج للعمليـة الإنتاجيـة. يـستند نموذج الأعمال هـذا - بـشكل رئـيس - عـلى تكامـل المـوارد بعـضها بـبعض. في الوقت الذي كان فيه الجميع يتبعون المعادلة التي تقول "الربح = سـعر البيـع – التكلفة". أعادت بي واي دي ترتيب المعادلة فأصبحت "التكلفة = سعر البيع – الربح"، وفي هذا الوقـت الـذي اتخـذت فيـه الابتكـار مـن الجهـة العكـسية، استطاعت خلق جرّاف النموذج.

من خلال قصة نجاح وانغ تـشوان فـو، نـستطيع أن نـرى العنـصر الأسـاسي الذي بنى عليه معظم ابتكاراتـه، وهـو دمـج الأشـياء بعـضها بـبعض، فتكامُـل ابتكاراته بُني على أساس إستراتيجيات القدرة التنافسية المبتكرة.

أولًا: إسـتراتيجية المحـيط الأزرق: إذا نظرنـا مـن وجهـة نظـر تنافـسية، سـنجد أن الـسوق يتكـون مـن إسـتراتيجية المحـيط الأزرق، وإسـتراتيجية المحـيط الأحمـر، وتنـافس القـوى المتجانـسة سـيخلق حـتمًا المحـيط الأحمـر،

الذي يكون فيه السوق - بمرور الوقت - مُكتظًّا بالمنافسين، ونتيجة لذلك ستقل نسبة الأرباح تدريجيًّا. في المقابل يمثل المحيط الأزرق مساحة السوق غير المستغلة، وخلق متطلبات جديدة، ويمثل أيضًا فرصة للنمو المربح. ولذلك فإن المحيط الأزرق يعتبر إستراتيجية للتنمية لا تزال العديد من المؤسسات تلجأ إليه إلى الآن. تفوق وانغ تشوان فو في استخدامه لإستراتيجية الكفاءة العالية بسعر مناسب، على سبيل المثال أول سيارة له 3F كان هيكلها الخارجي يشبه سيارة تويوتا كورولا، حتى أن بعض الأجزاء الداخلية للسيارة يمكن أن تكون مشتركة، لكن سعرها لا يصل إلى نصف سعر سيارة تويوتا كورولا.

ثانيًا: إستراتيجية المحيط العميق: في ظل القتال الشرس الموجود في المحيط الأحمر، فإن المؤسسات الحكيمة ليس أمامها سوى خيارين؛ الأول: هو تجنب المحيطات الحمراء، ومحاولة الخروج منها، واستهداف المحيطات الزرقاء، والثاني، هو أن تحارب للاتجاه نحو المحيط العميق وأنت في وسط المحيط الأحمر. إستراتيجية المحيط العميق تمثل الحفر العميق في المحيط الخاص بك، ووضع خطوط الدفاع في هذا المحيط، ولذلك استخدمت بي واي دي إستراتيجيتي قنوات التسويق العميقة والغوص العميق؛ فمن خلال حفر قنوات التسويق العميقة، استطاعت بي واي دي جذب عدد كبير من الموزعين، وارتفع عدد إجمالي منافذ البيع

من 600 منفذ تقريبًا إلى ما يفوق 1200 منفذ بيع، من بينهم ما يفوق 600 منفذ S4، ومعدل نمو عدد وكلائها يعتبر من أعلى المعدلات في الصين. بالإضافة إلى ذلك اتّبعت بي واي دي إستراتيجية الغوص العميق، وقد امتد موزعوها إلى المناطق الريفية. حتى قال البعض إن السوق الريفية قد أثارت انتباه موزعي بي واي دي، وهذا بالتأكيد ما يسمى بإستراتيجية الغوص العميق. من أجل ضمان تمديد قنوات التسويق أصبحت شركة مبيعات بي واي دي لديها أكثر من 1000 موظف، حتى باتت أكبر شركة مبيعات سيارات في الصين.

ثالثًا: إستراتيجية المحيط الأدنى: مع التوسع المستمر في قنوات التسويق، عزّز وانغ تشوان فو إستراتيجية المحيط الأدنى، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من إستراتيجيات التسويق؛ حيث جعل تنمية قنوات التسويق أكثر استقرارًا. استخدم وانغ تشوان فو إستراتيجية الشبكة المُتفرعة، وقسّم قنوات التسويق إلى شبكات منفصلة؛ لكي تساعد على بناء صورة كاملة للعلامة التجارية (المنتج)، وقام بتنسيق أسلوب التسويق المناسب في المكان المناسب؛ حتى يساعد المستهلك على إدراك المنتج وتذكره، فيسهّل عليه إصدار حكمه النهائي والاختيار. ومن خلال التنظيم الشبكي لبي واي دي، نجد أن شبكة رقم واحد باعت مجموعة كبيرة من نماذج السيارات، من ضمنها 3F و6F وDM3F

وDM6F و8F و6M و6S، أما الشبكة رقم اثنين فقد باعت 0F وR3F و8F و3L و6M و6Y، أما الشبكة رقم ثلاثة فقد باعت R3F و8F و3G و6G و6M و6T.

رابعًا: إستراتيجية المحيط الإقليمي: بعد أن خلقت بي واي دي لنفسها سوقًا في المحيط الأزرق، بدأت بقوة في بناء علامتها التجارية - "المحيط الإقليمي".

في شهر سبتمبر لعام 2008، وقّعت شركة Mid American التابعة لشركة بيركشاير هاثواي، المملوكة لرائد الاستثمار الشهير الأمريكي وارن بافيت، مع شركة بي واي دي المحدودة للاستثمارات، اتفاقية للاستثمارات الإستراتيجية والمالية، وبموجب هذا الاتفاق حصل وارن بافيت على 225 مليون سهم من أسهم بي واي دي، فيما يعادل 10% من إجمالي أسهم بي واي دي، سعر السهم 8 دولارات هونج كونج، وكان إجمالي سعر الصفقة هو 1.8 مليار دولار هونج كونج. استعانت بي واي دي بخبر استثمارات وارن بافيت، من خلال ترويجه على نطاق واسع، عن طريق وسائل الإعلام وأجهزة الكمبيوتر، حتى جذبت أنظار العالم كله إليها، ومما لا شك فيه أن هذا يعتبر نقطة انطلاق لشركة بي واي دي. لزيادة سرعة نمو بي واي دي كماركة تجارية، قامت بدمج الإعلانات المباشرة مع الأنشطة التفاعلية.

خامسًا: إستراتيجية المحيط الأحمر: أثناء معركة التسويق - بالإضافة إلى ضرورة امتلاك زمام المبادرة في المنافسة - فلابد أيضًا من امتلاك إستراتيجية دفاعية قوية جدًّا؛ وذلك لضمان تطور المنتج على المدى البعيد. استخدمت بي واي دي إستراتيجيات البحر الأحمر، فشكّل وانغ تشوان فو نموذجًا لا يمكن تجاوزه، من خلال قدرته على التحكم في تكلفة التصنيع، وكان أسعار منتجات بي واي دي تشهد قدرة تنافسية غير مسبوقة. على سبيل المثال من خلال العديد من نماذج التصنيع - إستراتيجية الموجات البشرية ونموذج التكامل الرأسي [1] - استطاعت بي واي دي بناء جدار الأسعار.

بجانب التكامل الرأسي في صناعة السيارات، توسّع بي واي دي سلسلة صناعاتها؛ لتشمل القطاع الأساسي لتكنولوجيا الطاقة المتجددة، إلى أن توصّلت لتقنية LED، ومحطات كهرباء لتخزين الطاقة، ومشاريع استخدام الطاقة الشمسية. ونجد أن التكامل الرأسي لمصادر الطاقة

(1) التكامل الرأسي: هو النظرة لزيادة أو نقص مستوى السيطرة لشركة على مدخلاتها وتوزيعها، ويمكن لهذا التكامل أن يحدث بشكلين، هما: **التكامل على مستوى مستلزمات الإنتاج:** ويشير هذا النوع من التكامل إلى امتلاك الشركة وتحكمها في عملية الإنتاج للمستلزمات الخاصة بتصنيع المنتج، **والتكامل على مستوى شبكة العملاء والموزعين:** ويشير ذلك إلى سيطرة الشركة على عملائها.

المتجددة قد مهّد الطريق أمام تحقيق إستراتيجية بي واي دي الجديدة - كفاءة عالية بسعر مناسب - لصناعة السيارات، حتى أصبح من الصعب على المنافسين اللحاق بها، وهذا هو مثال آخر على القدرة التنافسية الجوهرية لبي واي دي.

سادسا: إستراتيجية المحيط الأقصى: من لديه بُعد نظر يستطيع التنبؤ بالمستقبل. مما لا شك فيه أن التلوث البيئي، ونقص الطاقة، وغيرهما من المشكلات، جعل الجميع في قلق متزايد تجاه المستقبل؛ مما جعل الجميع يتوجهون إلى استخدام سيارات الطاقة المتجددة. ولذلك أصدر وانغ تشوان فو سيارة قوية تعمل بالكهرباء، من خلال استخدامه لتقنية البطاريات الحديدية. في السابق كانت العلامات التجارية الأجنبية عالية الجودة تهيمن على السوق بأكمله، وبعد أن أصبح هذا الأمر تقريبا مُسلّمًا به، شرعت بي واي دي في أن تعكس نمط السوق الحالي، وتسيطر على السوق، وكان ذلك عن طريق استخدامها المستمر لإستراتيجية التكلفة المنخفضة. وبالإضافة إلى ذلك دخلت بي واي دي مجال تمويل السيارات، وتشتمل خدماتها - بشكل رئيس - على تقديم قروض لوكلاء توزيع السيارات، ومُعدات التصنيع التي تحمل اسم بي واي دي؛ وذلك للتخفيف من الضغوط المالية على التجار. وفي الواحد والثلاثين من شهر مارس لعام 2011، حصلت شركة بي واي دي لتمويل السيارات على

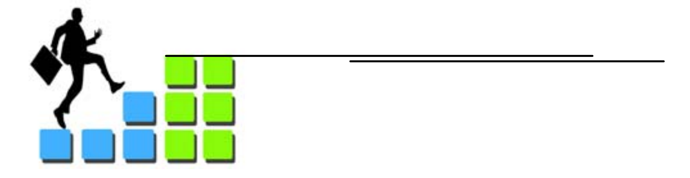
الموافقة من هيئة تنظيم البنوك الصينية CBRC. في الواقع تستند كل هذه الإستراتيجيات على التخطيط الإستراتيجي للمستقبل، وبموجب هذا التخطيط سيتطلب الأمر - بالضرورة - إلى المزيد من الابتكارات؛ للحفاظ على تطورها السريع.

من خلال تحقيق التكامل فقط، يمكن جعل الابتكارات أكثر عمقًا وأكثر كثافة وأكثر قدرة على التنافس. ومن خلال هذه الإستراتيجيات الست، استطاع وانغ تشوان فو تشكيل نموذج هجين للتسويق، دمج من خلاله مزايا كل إستراتيجية، وخلق مزيجًا واحدًا للتسويق.

* * *

الفصل الرابع : ابتكار التكاليف

استخدم 18 نوعًا من أنواع الكونغ فو الصينية لعصر المنشفة



إذا استطاعت المؤسسة أن تتخذ مركز الصدارة في مجال التكاليف وتحافظ على هذه المكانة، سترتفع صناعتها فوق المستوى المتوسط، أو ستكون بارزة في هذا المجال، طالما أنها استطاعت أن تحافظ على أسعارها قريبة من متوسط مستوى أسعار التصنيع أو متساوية معه، فلو فعلت ذلك بنجاح ستئول التكلفة المنخفضة إلى أرباح عالية، ومع ذلك - كمؤسسة تحتل مركز الصدارة في مجال التكاليف - لا يمكن أن تغفل أن تجعل من منتجها نموذجًا مبتكرًا، بأن تضيف إليه ميزات فريدة، وبمجرد أن يتخذ المستهلك انطباعًا أن المؤسسة جعلت من منتجها منتجًا فاقدًا للقدرة التنافسية أمام منتجات المؤسسات الأخرى، أو أنه أقل كفاءة وجودة، سيلغي هذا مميزات التكلفة المنخفضة، والأضرار التي ستلحق بسمعة المؤسسة ستعيق تطورها في المستقبل. بمعنى آخر، أن من لديه

القدرة على تنفيذ منتج بكفاءة عالية وسعر مناسب هو من يستطيع أن يشكّل سيف السوق الحاد الذي به يقدر أن ينتصر، وليست إستراتيجية السعر المنخفض وحدها.

إستراتيجية قيادة التكلفة ذات تسلسل هرمي للأهداف، فبمجرد أن تصل إلى قمة هذا الهرم فقط، حتى تستطيع أن تحقق ابتكارًا في التكلفة. وقد لخّص الخبراء إستراتيجية التكلفة إلى أربعة مستويات، يشكلون نموذجًا هرميًا لحكمة التكلفة.

1- **المستوى الأدنى:** المستوى الأدنى ببساطة هو خفض التكاليف. هذا هو المنطلق الأساسي، والحد الأدنى من إستراتيجية قيادة التكاليف، فبالتأكيد هو شائع الاستخدام؛ فهو النموذج الأدنى لإدارة التكاليف.

2- **المستوى الثاني:** تغيير الشروط الأساسية التي تؤثر في التكاليف. وتشمل هذه الشروط الأساسية الأداء الفني للمواد الخام، وتطبيق معايير الجودة في العمل من حيث صفات ومهارات العاملين، ونظام إدارة المشاريع وثقافة الشركات، وتنسيق علاقات تعاون خارج نطاق المؤسسة، وغيرها من المجالات الأخرى. على سبيل المثال، من خلال إدخال معدات وتقنيات وتصاميم ومواد جديدة، تستطيع المؤسسة تغيير العوامل الهيكلية التي تؤثر على التكاليف، وخلق برنامج عمل جديد

لخفض المزيد من التكلفة، وأيًّا ما كان مدى صعوبة تخفيض التكاليف في السابق، فإنها يمكن أن تتحقق نظرًا لاستخدام برنامج العمل الجديد.

3- **المستوى الثالث:** زيادة نسبة أرباح المؤسسة هي المهمة الأساسية. مع الحفاظ على الظروف الأخرى دون تغيير، فإن زيادة نسبة الأرباح هو الغرض المباشر لخفض التكاليف، ومع ذلك إذا كان خفض التكاليف سيؤدي إلى انخفاض الجودة، ومن ثم ستنخفض المبيعات، فستكون النتيجة - بالعكس - هي انخفاض نسبة أرباح المؤسسة؛ ولذلك لا يمكن لإدارة التكاليف أن تركز فقط على تخفيض نسبة التكاليف، ولكن يجب أيضًا أن تركز على العلاقة المتبادلة بين التكلفة المستخدمة والجودة والسعر وحجم المبيعات وعوامل أخرى، ويمكن لتكاليف معقولة ضمان كفاءة المنتج؛ ومن ثم الحفاظ على مستوى الأسعار أو رفعها، وتوسيع الحصة السوقية [1]. كل هذا يجعل المؤسسة تضمن الحصول على أكبر نسبة من الأرباح.

4- **المستوى الأعلى:** هو أن تحافظ المؤسسة على المزايا التنافسية الأساسية. تخفيض نسبة التكاليف في المستوى الثالث يجب ألا يعرقل

(1) المقصود بالحصة السوقية market share: النسبة المئوية لإجمالي مبيعات الماركة التجارية أو الشركة الناشئة بالسوق؛ فهي ترمز إلى نصيب الشركة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للسوق المستهدف.

اختيار وتنفيذ الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة، وينبغي أن تكون مواتية لتطبيق الإجراءات الإدارية التي تتخذها المؤسسة. الهدف النهائي لإستراتيجية قيادة التكاليف هو تخفيض نسبة التكاليف لأقصى حد ممكن في ظل مرحلة تطبيق إستراتيجية المؤسسة، وهذا أيضًا هو المستوى الأعلى لإستراتيجية قيادة التكاليف.

من خلال إستراتيجية التكاليف، كانت بي واي دي قادرة على أن تدخل - بنجاح - في مجال صناعة البطاريات والسيارات، خاصةً عند دخولها مجال البطاريات لأول مرة كانت أسعارها أقل من 2/3 أسعار منافسيها في السوق، واستطاعت بذلك أن تتفوق على شركة سانيو للبطاريات المحدودة وشركة سوني، واستولت على 15% من السوق العالمية لتصبح الصين أكبر سوق مُصنعة لبطاريات الهواتف المحمولة. حققت هذه الإستراتيجية إنجازات عظيمة، من خلال الاعتماد على القدرات الأساسية [1] (الكفاءات الأساسية)، وليس الاعتماد على مجرد آلة سهلة للربح.

---

(1)**القدرات الأساسية (core competency):** تتخذ القدرات الأساسية أشكالًا مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها، والعلاقات الوثيقة مع العملاء والموردين، ويمكن أن تشمل أيضًا تطوير المنتجات أو ثقافة التطوير، مثل إخلاص العامل في العمل، أو إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل، أو التغطية الجيدة للسوق، وما إلى ذلك.

بالنسبة لإستراتيجية التكاليف، فمن خلال قيام المؤسسة بتطبيق الأبعاد الثلاثة الخاصة بفهم وضبط هذه الإستراتيجية، تستطيع أن تحصل على أفضل نموذج لإدارة التكاليف.

البُعد الأول: نموذج الإنتاج في الصناعة:

نموذج الإنتاج في التصنيع يتكون من النقاط المتصلة بين المرحلة الأولية في التصنيع والمرحلة النهائية والقنوات التي تربط بينهما، وأي واحدة من هذه النقاط يمكن أن تؤثر - بشكل ملحوظ - في ربط تكاليف المؤسسة بعضها ببعض. كسر وانغ تشوان فو نموذج الإنتاج القديم واستخدم كافة نماذج التصنيع الخاصة به مُشكلًا حالة من الاكتفاء الذاتي حتى في أصعب النقاط (مثل القولبة بالحقن) [1]، ويمكنه أيضًا

(1) **القولبة بالحقن:** هي عملية تصنيع من أجل إنتاج قطع من مواد لدنة من كلا النوعين: لدائن حرارية ولدائن صلبة بالحرارة. يتم حقن اللدائن في حالتها السائلة تحت ضغط عال ضمن القالب الذي يكون له شكل عكس شكل القطعة المرغوب في إنتاجها. بعد تصميم المنتج الذي سيتم إنتاجه من قبل المصمم الصناعي أو المهندس، يقوم متخصص صناعة القوالب بصناعة القالب من المعدن "عادة من الفولاذ أو الألومنيوم"، ويتم تشغيله بدقة عالية من أجل الحصول على تفاصيل المنتج النهائية. تستخدم طريقة حقن اللدائن في تصنيع طيف واسع من المنتجات، بدءًا من أصغر مكونات لوحة تحكم السيارة إلى أكبر قطعها في حجرة المحرك أو الهيكل الخارجي، بالإضافة إلى تصنيع طيف واسع من الأدوات المنزلية، مثل القناني البلاستيكية.

تحقيق ربح كبير من خلال الإنتاج للعملاء في الخارج، وفي النهاية استطاع إدخال تحسينات في إستراتيجية التكاليف.

البعد الثاني: ادرس نموذج إنتاج منافسك:

يهدف تحليل نموذج إنتاج خصمك إلى التعرف على نموذجه الخاص والقيمة المضافة [1] له، من خلال التحقيق في نموذج إنتاجه وتحليله ومحاكاته؛ ومن ثم تقدير نسبة التكاليف الخاصة به. عندما دخلت بي واي دي أول مرة مجال البطاريات، كانت قد أعدّت نفسها لأن تستخدم نموذج التصنيع نفسه الذي تستخدمه الشركات المنافسة، لكن بسبب النقص الشديد في رأس المال، اضطرت إلى تنفيذ ابتكار جديد للتكاليف، فاستخدمت خط إنتاج مماثل للشركات الأخرى، جنبًا إلى جنب مع استخدام مثبتات وقُمط، تعمل يدويًّا من اختراعها، وبعد دمج كل من النموذجين، كان أداء بي واي دي يختلف عن الآخرين، بل وتفوقت أيضًا عليهم.

البعد الثالث: وضع الإنتاج الداخلي للمؤسسة:

وفقًا للأسلوب العلمي لإدارة التكاليف، فعلى المؤسسات أن تقوم باستعراض وتقسيم قطاعات الإنتاج المختلفة الخاصة بكل ورشة عمل

---

(1) **القيمة المضافة** Value Added: وتشير إلى القيمة الإضافية التي خلقت خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق.

على حِدة؛ لوضع خطة تكاليف وأرباح لكل قطاع إنتاج، بالإضافة إلى ذلك يتم أيضًا استعراض وتقسيم تكاليف وأرباح كل من القسم الإداري وقسم المبيعات وقسم المشتريات، وغيرها من الأقسام الرئيسة. ومن خلال التحليل الشامل نستطيع أن نرى العديد من أوجه القصور الموجودة في سلسلة العمليات والإدارات. وفقًا لإستراتيجية وانغ تشوان فو للتكاليف، فإن أسرار التكاليف تكمن في التحكم في اتجاهين؛ أولًا: السيطرة على العمليات الصناعية الآتية من الغرب، من خلال التحكم في المواد الخام والأفراد والمعدات وغيرها، ومن خلال ذلك يمكن فرض سيطرة قوية على التكاليف. ثانيًا: سيطرة الإدارة على الثقافة الآتية من الشرق، فمن خلال ثقافة المؤسسة والموارد الإقليمية الفريدة، يمكن تقليل نسبة التكاليف التي تُنفق على الخدمات والنقل وغيرها soft costs. وفي هذا المجال أظهر وانغ تشوان فو حكمة أكثر إبداعًا.

ومن خلال اكتشاف النموذج التجاري لصناعة السيارات بتكلفة مخفّضة، أصبحت بي واي دي حصان الصناعة الأسود، وقد جاءت براعة وانغ تشوان فو من ابتكاراته، التي كانت تحتل السوق بأكمله، وتوفّر المزيد من التكاليف من عدة زوايا.

أولًا: براعة اتخاذ الطرق المختصرة: روح السيارة في تصميمها، واتخاذ قرار التصميم يؤثر في مدى إقبال المستهلكين على شراء المنتج من عدمه؛

لذلك كان وانغ تشوان فو يهتم بالتركيز على التصميم والتكلفة على حدٍّ سـواء. ووضح وانغ تشوان فو قائلًا: "تنقسم كفاءة المنتج إلى قـسمين - مثـل الإنـسان: جزء من شخصيته يتكون من جينات فطرية، والجزء الآخر يتكـون مـن النـشأة والبيئة المحيطة، فإذا كان التصميم الفطري سيئًا، فكيف يُنـتج ثمـرًا جيـدًا؟!" .. وبناءً عليه لا يمكن لعمليـات التـصنيع أن تعـوض عيـوب التـصميم. في الواقـع يعتمد 70% - 80% من كفاءة المنتج على التصميم، بينما يعتمـد 20% - 30% فقط على التصنيع، فإذا كان المنتج مُصممًا بـشكل جيـد، يـضمن ذلـك 70% - 80% من كفاءته، مع عدم إغفال التصنيع الجيد. وقـد اتخـذ وانـغ تـشوان فـو الطريق المختصر – تكامل الأشياء غير الحاصـلة عـلى بـراءات الاخـتراع. ولـذلك كان أول ما يقوم به المختصون في مجال البحث والتطوير هو تفكيـك الـسيارة، فكانوا يأخذون النماذج الأكثر تقدمًا في العالم، ويقومون بتفكيكها كـما "يفكـك الجزار الماهر أوصال البقرة".

الموارد البشرية تُشكل جزءًا كبيرًا من تكـاليف المؤسـسة؛ لـذلك اعتمـد وانغ تشوان فو على نموذج لم تتبعـه المؤسـسات الأخـرى، فكـان يـستقطب عددًا كبيرًا من خريجي الجامعات الجـدد، ويقـوم بتـوظيفهم في مؤسـسته. وانعكـس ذلـك عـلى تكـاليف الإنتـاج والتكنولوجيـا؛ فقـد اسـتطاع هـؤلاء الطـلاب بعـد 6 سـنوات مـن الأبحـاث والتجـارب أن يخترقـوا الـصعاب في

مجال تكنولوجيا البطاريات الحديدية، التي كانت قد استُخدمت في مجال السيارات، وأصبحت نظام الطاقة الرئيس للسيارات الكهربائية. وأنتج بعد ذلك سلسلة من السيارات التي كانت رائعة من روائع هؤلاء الطلبة.

ثانيًا: براعة استبدال الطرق: في ظل المنافسة الموجودة بين المنتجات المتشابهة - والتي تزيد يومًا بعد يوم - فالطريقة الأساسية لزيادة قدرة المنتج التنافسية هي أن يكون المنتج بتكلفة أقل من المنتجات المنافسة للحصول على نسبة أرباح أعلى، وهذا أيضًا ما تتفق عليه جميع الصناعات. وهناك إستراتيجيات مختلفة لخفض التكاليف؛ إما تحسين كفاءة الإدارة، أو التحكم في النفقات، أو من خلال الصناعات أو الخامات البديلة، التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتطوير.

ومن أجل التوفير في تكاليف تقسيمات المصنع، كانت مساحة عرض الورش في بي واي دي أقل من النصف تقريبًا، بالمقارنة مع الوضع الطبيعي لمساحة ورش المؤسسات الأخرى. ومع ذلك - في ظل مساحة صغيرة - تتكدس العديد من الأشياء على الرفوف، بحيث يمكن استبدال جميع قطع غيار السيارات مرة واحدة في خلال نصف يوم فقط. بالمقارنة مع الوقت الذي تستغرقه المؤسسات الأخرى، فكانت بي واي دي توفّر حوالي يوم ونصف من الوقت والجهد. في الواقع إن وانغ تشوان فو قد اكتسب العديد من الخبرات أثناء عمله في مجال البطاريات. وعندما

بدأت بي واي دي في إنتاج بطاريـات الليثيـوم، ولما لها مـن متطلبـات صـارمة خاصة بمعدات إنتاج تلك البطاريات؛ لـذلك كانـت هنـاك حاجـة ماسـة لبيئـة مفتوحة ماصة للغبار - الناتج من تصنيع بطاريات الليثيـوم - ولكـن هـذا مـن شأنه أن يتطلب نفقات طائلة، وفي النهايـة قـاموا بابتكـار خـط إنتـاج مُعـدل، يستخدم غرفًا صغيرة مغطاة؛ لامتصاص وتفريغ الغبـار، والـذي يمكّـن القـائمين على تشغيل الخط من العمل في منـاخ خـالٍ مـن الغبـار - النـاتج مـن تـصنيع بطاريـات الليثيـوم - مـستخدمين فقـط القفـازات. وبجانـب اسـتخدام هـذا النموذج المُعدل، استخدم أيضًا نموذج إنتـاج نـصف آلي؛ وذلـك لـضمان كفـاءة المنتج، وانخفاض واضح في التكاليف، وهكذا استفاد المـستهلكون مـن الكفـاءة العالية للمنتج في مقابل السعر المناسب.

ثالثًا: البراعة في تمهيد الطرق: تحتاج المؤسسة لتحليل كل التفاصـيل؛ لإيجاد أكبر مصدر للتكاليف الثابتة، جنبًا إلى جنب مع الدمج بـين مزايـا المؤسسة وخصائص الإنتاج، إلى أن يتم إيجاد الإستراتيجية الأساسية التـي سـتحل لغـز مكعـب روبيـك [1] في التكـاليف. اشـترى وانـغ تـشوان فـو

(1) **مكعب روبيك:** هو لغز ميكانيكي ثلاثي الأبعاد، ويعتبر هـو اللغـز الأعـلى مبيعًا في العـالم. في مكعب روبيك الكلاسيكي، يغطى كل وجه من وجوه المكعب الستة بتـسعة ملـصقات، كـل وجه بواحدة من بين الألوان الستة، مع آلية محوريـة لتـدوير كـل واجهـة بـشكل مـستقل، وبالتالي يمكن خلط ترتيب الألوان. لحل اللغز، يجب أن يكون كل وجه بلون واحد.

سيارات تشين تشوان في يناير عام 2003، وبعد بضعة أشهر اشترى أيضًا شركة BAIC Group المحدودة لصناعة القوالب، وتحول اسمها بعد ذلك إلى شركة بي واي دي بكين المحدودة لصناعة القوالب. من وجهة نظر وانغ تشوان فو أن هذه الإستراتيجية تعتبر إستراتيجية ضرب ثلاثة عصافير بحجر واحد: توفير كمية كبيرة من تكاليف تصميم وتصنيع قوالب السيارات، وتطوير قوتها التكنولوجية، وكسب أموال من المؤسسات الأخرى. اليوم، كل قوالب بي واي دي من هذه المؤسسة، ليست فقط بي واي دي، بل هناك العديد من المؤسسات الأخرى تشتري جزءًا من قوالبها من هذه المؤسسة، مثل كرايسلر وجنرال موتورز وفورد وتويوتا. توفير التكاليف بأقصى حد ممكن ليس فقط من خلال تطوير كفاءة الإنتاج، بل أيضًا بتقليل نسبة تكاليف الخدمات اللوجستية والنقل.

في الواقع، إن إستراتيجية ابتكار التكاليف لوانغ تشوان فو اتخذت ستة أشكال رئيسة:

أولًا: نموذج تقليل تكاليف اليد العاملة، من خلال توظيف الخريجين الجدد. ثانيًا: نموذج تطوير تصميم المنتج، من خلال دمج التقنيات غير الحاصلة على براءات الاختراع؛ من أجل تقليل تكاليف تصميم جديد. ثالثًا: نموذج تقليل تكاليف المواد الخام، من خلال استخدام مواد خام بديلة بتكلفة أقل. رابعًا: نموذج ابتكار الإنتاج، وذلك من خلال إعداد

خط إنتاج نصف آلي بتكلفة أقل بكثير من إعداد خط إنتاج آلي. خامسًا: نموذج تبسيط المنتج، من خلال اختراع عمليات جديدة تجعل استخدام المنتج أكثر سهولة. سادسًا: نموذج إنتاج سلسلة من الصناعات، من خلال إنشاء سلسلة صناعات مكتملة، فبذلك تستطيع أن توفّر التكاليف من جميع الجهات. في الواقع أن نماذج الابتكارات الستة للتكلفة ليست بالسر الخفي، فيبقى أيضًا إستراتيجيتان أساسيتان؛ أولًا: اخترقت ثقافة التكلفة المنخفضة كل تفصيلة من تفاصيل بي واي دي، وكل موظف من موظفي بي واي دي. ثانيًا: لقد جعل وانغ تشوان فو التكلفة المنخفضة هي إستراتيجية المؤسسة التنافسية، فصنعت بي واي دي سيارة ذات كفاءة عالية بسعر مناسب، وهكذا استطاعت بي واي دي توجيه كل إستراتيجية أو حملة أو تقنية إلى هدفها مباشرة، فمن الطبيعي أن تُنتج ثمرًا جيدًا.

* * *



الفصل الخامس

التكامل الرأسي لسلسلة الصناعات



أصبحت المنافسة الدولية اليوم عبارة عن مجموعة من الصناعات التي لم يسبق لها مثيل، موجودة في ساحة المعركة، هذه المعركة تتضمن إستراتيجيات المؤسسات، وليست مجرد تكامل بسيط من التكتيكات.

بالنظر إلى المصالح الأساسية، يعتبر عنصرا الربط والدمج - بين سلسلة الصناعات - من أكثر العوامل أهمية في مجال التكاليف. منذ فترة طويلة تم تطبيق نموذج التكامل الرأسي في التصنيع، ويشمل التكامل بين جميع مراحل المنتج، بداية من المواد الخام، مرورًا بالمنتج بعد التصنيع، إلى أن يصل لأيدي المستهلكين. عندما تبدأ الشركة بإدخال المواد الخام إلى أن تنتج المنتج نفسه بشكله النهائي، هذا هو ما يسمى بالتكامل الرأسي.

هناك نوعان من التكامل الرأسي؛ أولًا: التكامل الأمامي، وهو المراحل التي تلي عملية الإنتاج. ثانيًا: التكامل الخلفي وهو المراحل التي تسبق عملية الإنتاج. في الواقع إن اقتراب الأعمال التجارية بعضها ببعض

أو ابتعادها عن بعض، يعتمد على مدى قرب أو بُعد المسافة بينهما وبين المستهلك النهائي. لذلك كانت الشركات تعتبر أن التكامل الرأسي هو إستراتيجية يصعب تطبيقها بالكامل على أكمل وجه، ولكن بي واي دي كسرت هذه القواعد التقليدية في صناعة السيارات، وأنتجت ما لا يقل عن 70% من قطع غيار السيارات في قسم الإنتاج الداخلي للشركة، وسنأخذ سيارة F3 التي أنتجتها بي واي دي كمثال، باستثناء الإطارات والزجاج الأمامي، وعدد صغير من الأجزاء الأخرى، كل أجزائها تقريبًا تم تصنيعها داخل المصنع، بما في ذلك نظم القيادة، ونظام امتصاص الصدمات والأسلاك والمبردات والمكثفات والمقاعد والفرامل وأبواب السيارات والمسّاحات، ومشغل الأقراص المدمجة. يعتبر هذا النمط من تصنيع السيارات حاليًا نمطًا فريدًا من نوعه. أما في التطبيق العملي، ومن خلال إستراتيجية التكامل الرأسي لسيارات بي واي دي - التي تقوم باستخدام الموارد الاستخدام الأمثل، وتوفر نسبة كبيرة من التكاليف - فلقد استطاعت أن تخلق منتجًا بكفاءة عالية وسعر مناسب، ووسط حروب الأسعار المتكررة يتغير - باستمرار - السعر النهائي للمنتج، أما تكلفة سيارات بي واي دي، فقد تركت الحروب الموجودة بين منافسيها وذهبت بعيدًا، وهذا يوضّح نجاحها في نموذجي التكامل الأمامي والتكامل الخلفي. في مجال صناعة البطاريات، كانت بي واي دي

لديها دعابة منتشرة بين موظفيها تقول "Intel هي Intel inside أما نحن BYD inside، موتورولا وسيمنز ونوكيا كلها ماركات تجارية معروفة بين جميع الناس، لكن لا أحد يعرف أنه إذا تم فتح هواتفهم المحمولة فسيجد أن كل الأجزاء الداخلية هي من صنع بي واي دي". وقد ظهرت هذه "المزحة" أيضًا في مجال السيارات. يتوجه نموذج التكامل الرأسي التي اتخذته بي واي دي في طريق تحقيق هذا الهدف نفسه، والذي لم يعكس فقط قواعد هذه الصناعة، ولكن أيضًا خلق إستراتيجية المحيط الأزرق للتكلفة المنخفضة. في الواقع، كان هذا يتطلب وجود نظام مراقبة عالي الكفاءة. ومن أجل ضمان بي واي دي لقدرة المنتج الذي تنتجه على مدى ملاءمته للاحتياجات - وفي الوقت نفسه تستطيع التحكم في زاوية التكلفة - بدأت في تصنيع المعدات بنفسها، بما في ذلك تصنيع القوالب والمثبتات، والمعدات اللازمة للطلاء بالبخ، وخطوط الاختبار والتجميع. وقد سمى وانغ تشوان فو هذا النوع من التكامل الرأسي "بالتكامل الأمامي". وقال وانغ تشوان فو لوسائل الإعلام: "إن بي واي دي صنعت كل المعدات اللازمة للسيارة الكهربائية F3 ذات النمط المزدوج. وتختلف المصانع اليابانية كثيرًا عن مصانع بي واي دي؛ حيث إنهم يقومون بشراء كل معداتهم، لذلك فإن بي واي دي تسبقهم بعدة سنوات". نموذج التكامل الذي يتضمن تصنيع قطع الغيار الداخلة في

سلسلة صناعة المنتج هو التكامل الخلفي للتكامل العكسي. حاليًا - باستثناء الإطارات ونوافذ السيارات - تقوم بي واي دي بعمل كل الأبحاث الخاصة بإنتاج وتطوير قطع الغيار الأساسية. لماذا كل ذلك؟ يقول وانغ تشوان فو موضحًا: "إن إجمالي هامش الربح للمنتج يعتبر منخفضًا قليلًا، لكن إجمالي هامش الربح للشركة ككل ليس قليلًا. على سبيل المثال، إجمالي هامش الربح لسيارات بي واي دي أعلى من 18%، لكن إجمالي هامش الربح لتجميع السيارات هو 4% - 5%؛ وذلك لأننا نقوم بتصنيع كل أجزاء السيارة، وبجمع كل الأرباح فسنجد أن إجمالي الربح مرتفع جدًّا". وهكذا يمكننا أن نرى أن الهدف الإستراتيجي لوانغ تشوان فو لا يزال دائمًا هو تخفيض نسبة التكلفة. فقد قال في مرة موضحًا: "بعد أن يتم تصنيع واقي الصدمات يتم نقله مباشرة إلى ورشة التجميع، ثم يتم تركيبه في الحال، على عكس المؤسسات الأخرى، فتكلفة التعبئة والشحن فقط تعتبر مؤثرة جدًّا في التكاليف".

ومن خلال نموذج التكامل الرأسي، استطاعت بي واي دي أن تسيطر على الأرباح من خلال التحكم في تكاليف تصنيع قطع الغيار بقسمها الداخلي. سنأخذ تصنيع البطاريات مثالًا، قام عدد من العملاء بعمل مقارنة بين بي واي دي وشركة EMS، وكانت النتائج أن تكاليف بي واي دي أقل 15% - 20%، وأسرع ثلاث مرات من شركة EMS. فإذا كانت



المؤسسة تقوم بشراء قطع الغيار من الخارج، فإن ذلك سيأخذ خمسة أيام لجرد محتويات المخزون. لكن في بي واي دي تحتاج فقط أن تقدم استمارة طلب بضائع اليوم التالي قبل الساعة الثانية والنصف مساء، فتتحقق بذلك خطة الإنتاج، ولأن عمل ورشة التجميع النهائي يعتمد على عمل ورش تصنيع قطع الغيار - كأسرة واحدة - يمكن تحديد خطة العمل في أي وقت. وهكذا، يتم تخفيض تكاليف الموارد البشرية والمادية والخدمات اللوجستية والتخزين، إلى حد كبير.

وطبقا للإحصائيات، أنه فقط في مجال السيارات ومن خلال البحث والتطوير الذاتي، استخدمت بي واي دي 360 قطعة من معدات تشكيل الحديد، و825 قطعة من معدات اللحام، و656 قطعة من معدات الطلاء، وإجمالي عدد معدات تركيب السيارة المصنوعة ذاتيًا 412 قطعة.

بجانب تصميم المعدات، هناك أيضًا مفتاح آخر أساسي لنموذج التكامل الرأسي، وهو تطوير وتصنيع القوالب والمثبتات. في مايو عام 2003 قامت كل من بي واي دي وشركة Beijing jiqi المحدودة لقوالب السيارات - التي كانت تنتمي لشركة بكين جيب، وكانت تتميز بكثرة مصادرها التكنولوجية - بإعادة توزيع أصول الشركات، وأصبح اسمها شركة بكين بي واي

دي المحدودة للقوالب، وشيدت حديقة بكين بي واي دي الصناعية [1]. بعد ذلك توسّع مصنع بكين للقوالب، وأنشأ الخط الرائد في العالم، وهو خط القولبة بالحقن، حيث تفتقر العديد من مصانع القوالب في الصين إلى مثل هذه القدرة. وهذا هو سبب إنشاء وانغ تشوان فو مصنعًا لصب القوالب حينما بدأ في صناعة السيارات.

وبالاضافة إلى ذلك، توسع وانغ تشوان فو في الصناعات الإستراتيجية الناشئة. وتشمل تجارة البطاريات حاليًا ثلاثة جوانب: أولًا مكونات الهاتف المحمول؛ ثانيًا السيارات الكهربائية؛ ثالثًا مصادر الطاقة المتجددة (الرياح والطاقة الشمسية). خصوصًا مع الدراسات المتعمقة للبطاريات، التي توضح أنه سيكون لها دور في المستقبل في الاستخدام الأمثل للبطاريات. ومنذ سنوات عديدة بدأت بي واي دي عمل أبحاث حول مصادر الرياح والطاقة الشمسية، ولها سلسلة طويلة من الصناعات في مجال الطاقة المتجددة، بداية من المعادن الخام، والسيليكون الصناعي والسيليكون عالي النقاء، والسيليكون متعدد البلورات (بولي سيليكون)، وشرائح السيليكون، ووحدات السيليكون، وتركيب محطات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية، حتى توازن البطاريات بداخل محطات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية. بتطبيق بي واي دي لإستراتيجية التكامل

(1) **الحدائق الصناعية:** هي مجمع صناعي للشركات، تتعاون مع بعضها البعض ومع المجتمع المحلي؛ وذلك في محاولة للحد من الهدر والتلوث.

الرأسي، استطاعت الاستفادة من استخدام أكبر قدر من الموارد، وتوفير التكاليف، وخلق منتجات بي واي دي بكفاءة عالية وسعر مناسب؛ مما أدى إلى تعزيز القدرة التنافسية لمنتجات بي واي دي.

بما إن إستراتيجية التكامل الرأسي لها كل هذه المزايا، فلماذا انحرف العديد من رجال الأعمال بعيدًا عن هذه الإستراتيجية، واعتمدوا كثيرًا على التعهيد الخارجي والخبراء الأجانب؟

يوضح المتخصصون:

أولًا: لأن تكاليف اليد العاملة في الخارج مرتفعة؛ ثانيًا: لأن التكامل الرأسي يزيد من نسبة التكاليف الثابتة، ثالثًا: متطلبات الإدارة في التكامل الرأسي كثيرة جدًّا. في الواقع أنه من الصعب على العديد من الشركات تحقيق التوازن بين التكاليف والجودة والكفاءة مثلما فعلت بي واي دي؛ حيث إنها تتطلب استثمارات كبيرة في الإدارة، والكثير من الضمانات التنظيمية، وتتطلب أيضًا الخبرات المتراكمة، لذلك يتضح من هذا أنه نموذج ليس من السهل تطبيقه. تقريبًا لا تملك بي واي دي أي مورد خارجي؛ لذلك توجد بعض أجزاء السيارة التي يتم إنتاجها داخل المؤسسة.

ومع ذلك لا يمكن لكل فرد أن يقوم بابتكار سلسلة الإنتاج الصناعي

بأكملها، لكن نجاح وانغ تشوان فو في ذلك يكمن في؛ أولًا: التفوق التكنولـوجي المطلق؛ وذلك بسبب أنه يسبق منافسيه في الدخول إلى القطاعات الأساسية في الصناعة التي من خلالها يستطيع أن يجـد التقنيـات المختلفـة، التـي بهـا يـترك منافسيه خلفه. ثانيًا: أن بي واي دي تملك مزايا عديدة وسنوات خبرة طويلة في التصنيع، بحيث يمكنها نقل أو بناء سلسلة إنتاج صناعي كاملة بنفـسها؛ حيـث إنها تأخذ التقنيات الأساسية لعمليات الإنتاج، وتطبقها عـلى نطـاق واسـع مـع العملاء، فتحصل على ثقة السوق، وتقوم ببناء علامتها التجارية. هذا بعض من أسرار نجاح مؤسسة بي واي دي في التصنيع.

* * *



الجزء الثالث
فِخاخ الابتكار
خمسة أضواء
عند مفترق الطرق
%

"عسى أن تكرهوا شيئًا وهو خير لكم، وعسى أن تحبوا شيئًا وهـو شر لكـم". مع التغيرات اليومية للسوق تواجه المؤسسات العديد من المشكلات. وفي قلـب الفرصة يكمن الفخ، وفي قلب الفخ تكمن الفرصة.

الفخ الأول: هـو الفـخ الأحمـر، ويعـبر عـن خطـوط الأمـان التـي يحتويهـا منتجك: هل خاض خطر الحصول على براءة اختراع؟ ما مدى مطابقته للمعايير والمواصفات؟ وما مدى مطابقته للوائح والقوانين؟

الفخ الثاني: هو الفخ الأخـضر، أيعـبر منتجـك عـن الاتجاهـات المـستقبلية للسوق؟ عندما تدخل المؤسسة في صناعة ما، أو تبتكر منتجًا ما، لابـد أن تفكـر مليًّا في دورة حياة منتجها.

الفخ الثالث: هو الفخ الأزرق، وهو يعبر عن المسافة بين المنتج والمستهلك. هل منتجك يلبي احتياجات المستهلك، أم مجرد أنه يستنزف أمواله فقط؟

الفخ الرابـع: هـو الفـخ الأسـود، وهـو يتعلـق بمـشاكل المنـتج في التـصنيع، كمؤسسة مُصنعة، لابد أن تفكر مليًّا في نموذج التـصنيع الخـاص بهـا، أيـستعين بمصادر خارجية أم يعتمد على التصنيع الذاتي؟ أيتعلـق بموقـع الـسوق واتجـاه المؤسسة التنموي أم لا؟

الفخ الخامس: هو الفخ الأرجواني، ويعبر عن حلقة التسويق في المؤسسة، وخصوصًا في حروب التسويق غير المتماثلة، ويجب على المؤسسة أن تتعلم أن "الطريق المباشر من الممكن أن يستخدم في أن تلتحق بالمعركة، لكن الطريق غير المباشر تحتاجه لتنتصر في المعركة".

* * *

الفصل الأول: الفخ الأحمر

كم تبعد مؤسستك عن بر الأمان؟



أولا: أبقِ منتجك بعيدًا عن خطر براءة الاختراع:

في عام 2007 قامت "مجلة رجال الأعمال في الصين" بعمل لقاء مع وانغ تشوان فو، قال فيه: "في مجال تصنيع السيارات، أقول بصراحة إني لم أعرف قط أن أقوم بتصنيع سيارة من الصفر، فكان يجب علينا أن نبدأ من منصة القيادة العالمية للتصنيع. سنأخذ سيارة F3 مثالًا، لقد وضعنا نصب أعيننا بعض العلامات التجارية المشهورة لشركات أجنبية، فاعتمدنا على التكنولوجيا غير الحاصلة على براءة اختراع؛ لنهزم بها التكنولوجيا الحاصلة على براءة اختراع. وككل المنتجات التقليدية التي تطورت لأكثر من 100 سنة، فكان قد اختفى منها سمة براءة الاختراع، براءات الاختراع الحالية هي فقط من الخارج، فإذا غيرّنا فقط من الخارج، فهذا لن يسمى براءة اختراع". في الواقع، إن التطور السريع لسيارات بي واي دي، جاء عن طريق التعامل الصحيح مع مسألة براءات الاختراع. فمن

خلال تكامل مميزات الأشياء غير الحاصلة على براءات الاختراع، تستطيع بي واي دي توفير تكاليف البحوث الضخمة.

براءة الاختراع هي دائمًا ما تكون كارت التصنيع الأحمر، كلاعبي كرة القدم، إذا أخذ أحدهم كارتًا أحمر فهذا يعني أن يتم طرده خارج الملعب، وفي معظم الأحيان ينبغي دفع مبلغ كبير من "تكلفة التشغيل / رسوم الاستخدام"، طبقًا لقواعد وقوانين محددة. لذلك في الفخ الأحمر، لابد أولًا أن نحترز من مخاطر براءات الاختراع. نجحت بي واي دي في التعامل مع هذا المجال. أولًا: من خلال إيجاد الأدلة على عدم فعالية براءات الاختراع، ونجحت في أن تحجب عنها حروب براءات الاختراع، مثل المعارك الموجودة في مجال البطاريات بين سوني وسانيو. ثانيًا: من خلال دمج مميزات الأشياء غير الحاصلة على براءات الاختراع؛ حيث إنه يجنب - بشكل فعّال - مخاطر براءات الاختراع، ويوفر في تكاليف المؤسسات وسرعة الدخول في السوق. إن نجاح بي واي دي في مجال السيارات، يكمن في اتباعها لهذا النموذج.

بالإضافة إلى قضايا براءات الاختراع وقضايا السلامة القانونية الأخرى، لديها أيضًا مشروع لضمان جودة المنتج؛ إذ يجب على المؤسسات أن تهتم بسلامة منتجها. وقد قال وانغ تشوان فو ذات مرة: "إن كل

العاملين على تصنيع المنتج يعرفون تمامًا أن جودة المنتج تتأثر بعدة عوامل؛ عادة يعتمد 80% من جودة المنتج على تصميمه، الذي يحدد شكل ونمط المنتج، و20% تعتمد على المتغيرات في التصنيع، بعض المتغيرات تشمل المواد نفسها، والتي سوف تؤثر على جودة المنتج". ولذلك تسعى بي واي دي إلى التحكم في المصادر وتحسين جودة المنتج. في عام 2011 طرحت بي واي دي فكرة "نمو المنتج مع الجودة".

في الواقع، إن أمن المؤسسات يحتوي على العديد من الأشياء، مثل براءات الاختراع وجودة المنتج، بالإضافة إلى الجوانب القانونية والضريبية، وغيرها. والخلاصة أنه كلما ازدادت المؤسسات أمانًا، كلما كانت تنميتها أسهل، وتزداد قدرتها على المُضيّ قدمًا.

ثانيًا: معارك براءات الاختراع العنيفة: كل التكنولوجيا عبارة عن نمور من ورق:

أثناء عملية التنمية، واجهت بي واي دي معارك براءات الاختراع التي يشنها منافسوها، مثل سوني وسانيو، وسواء أكانت دعاوى قضائية من الصين أو من دول أخرى، فكانت تواجه كل الحروب بإيجابية، ولم تكن تهرب منها أبدًا، إلى أن تخرج منها منتصرة.

من أكثر الحروب الكلاسيكية هي الحروب الموجودة بين سوني وبي واي دي.

في سبتمبر عام 2002 رفعت شركة سوني دعوى قضائية ضد بي واي دي أمام محكمة سان دييغو؛ لانتهاكها لبراءة اختراع البطاريات الخاصة بها. وفي يوليو عام 2003 رفعت شركة سوني دعوى قضائية أخرى ضد بي واي دي أمام محكمة طوكيو؛ لانتهاكها لاثنتين من براءات الاختراع اليابانية لبطاريات الليثيوم - أيون القابلة لإعادة الشحن، وبراءة اختراع رقم 2646657، وبراءة اختراع رقم 2701347.

كان هناك العديد من المزايا في مقاضاة سوني لبي واي دي، فبعد تقييم براءة الاختراع رقم 2646657 في مدة تقرب من تسع سنوات، تم اعتمادها في التاسع من شهر مايو عام 1997، وبعد ذلك في اليوم العشرين لشهر فبراير لعام 1998، بدأت ثلاث شركات يابانية – وهم رابطة يواسا المحدودة وشركة شين - كوبي المحدودة وشركة هيتاشي ماكسيل المحدودة - بتقديم اعتراضهم على اعتماد براءة الاختراع، وحاولوا إبطال هذا الاعتماد، ولكن في النهاية تم الاعتراف ببراءة الاختراع هذه، واضطرت شركة سوني في اليوم السادس من شهر أبريل لعام 2000 أن تقوم برفع دعوى أخرى بعد تعديلها؛ وذلك لإحكام حمايتها، وفي السادس من يونيه لعام 2000 حصلت بي واي دي على الموافقة على براءة الاختراع من قبل مكتب براءات الاختراع .

وبعد تجربة الدعاوى القضائية المتعلقة بطلب الحصول على براءات الاختراع، كان رد فعل بي واي دي إيجابيًّا. وقامت بالعديد من المناقشات الداخلية؛ لتحديد إستراتيجية لاستخدام طريقة لإبطال ادعاءات سوني لبراءة الاختراع. وينص قانون «براءات الاختراع» الياباني على أنه إذا ثبت عدم فعالية براءة الاختراع فلن يكون هناك أي انتهاك للحقوق. لإبطال حق سوني في الحصول على براءة اختراع، فكان لابد على بي واي دي تقديم طلب بإعلان بطلان براءة الاختراع إلى مكتب براءات الاختراع الياباني (JPO). وفي التاسع عشر من شهر مارس لعام 2004، وافق مكتب براءات الاختراع الياباني على قبول طلب بي واي دي لإعلان بطلان براءات اختراع سوني برقم 2646657 ورقم 2701347. قامت محكمة طوكيو بتعليق الحكم في هذه القضية؛ لكي يستطيع مكتب براءات الاختراع أن يثبت استحقاق سوني في الحصول على براءة اختراع من عدمه، ثم إعادة المحاكمة، وإصدار الحكم في هذه القضية. وفي هذه الفترة قامت بي واي دي بالبدء في جمع الأدلة والبراهين بدأب شديد.

كل شيء مستطاع للمؤمن بنفسه، في بداية عام 2004، اكتشف فريق بي واي دي - بمساعدة الفريق القانوني لشركة هونج كونج - فاتورة من وسط آلاف فواتير وكلاء المبيعات، متعلقة بمبيعات منتجات البطاريات، وكان تاريخ البيع الموضح في الفاتورة أعلاه هو تاريخ الخامس من يناير

لعام 1997. أي قبل تاريخ تقديم سوني لطلب الحصول على براءة اختراع بأربعة أشهر وأربعة أيام، حيث كان طلبها بتاريخ التاسع من مايو لعام 1997. وقال أيضًا إن التصميم التي سعت سوني به للحصول على براءة اختراع كان قد تم بيعه علنًا قبل تاريخ تقديمها له. وكان هذا دليلًا حاسمًا قويًّا بما يكفي لإبطال ادعاءات سوني ببراءة الاختراع.

وبعد ذلك، في أثناء المرافعة أمام محكمة سان دييغو، استطاعت مجموعة محاميّ بي واي دي تقديم 24 عنصرًا من الأدلة، و8 وثائق لإثبات ملكية براءة الاختراع، وبذلك استطاعت بي واي دي أن تسقط - بنجاح - كل اتهامات سانيو؛ مما اضطرها للمبادرة بطلب التصالح مع بي واي دي. وفي السادس عشر من شهر فبراير لعام 2005، توصلت أخيرًا كل من سانيو وبي واي دي إلى اتفاق تسوية لاثنين من الدعاوى القضائية الخاصة ببطاريات الليثيوم أيون. وفي الوقت نفسه - في السابع من شهر نوفمبر لعام 2005 - أصدرت المحكمة العليا للملكية الفكرية في اليابان حكمًا - في القضية المقامة ضد سوني برقم 2646657 - ببطلان براءات الاختراع ذات الصلة بسوني.

وبعد شكاوى براءات الاختراع هذه، أسرع وانغ تشوان فو بتقديم طلب الحصول على براءة اختراع. منذ عام 1999 حتى عام 2002

قدمت بي واي دي ما يقرب من مائة طلب تسجيل براءة اختراع، 60% منهم عن براءات اختراع مبتكرة، و40% عن براءات اختراع لتجديدهم لنماذج كانت مستخدمة. وبعد عام 2007، كانت عدد طلبات بي واي دي لتسجيل براءات اختراع، تصل سنويًا لأكثر من 1000 طلب، وفي الوقت نفسه واصلت التحكم في جودة براءات الاختراع.

بسبب الخبرة الوفيرة في مجال براءات اختراع البطاريات، بدأ وانغ تشوان فو خوض معارك الحكمة في مجال صناعة السيارات؛ وذلك لاستعارة التكنولوجيا الناضجة لتجنب المخاطر. وبعد أن اشتهرت سيارة بي واي دي F3 بلقب "كورولا بي واي دي"، انتشرت شائعات تقول إن تويوتا ستقاضي بي واي دي. في النهاية، تم إثبات أن سيارة بي واي دي F3 ليس بها مشاكل براءة اختراع، بل قدمت الشركة أيضًا 33 طلب حصول على براءات اختراع على هذه السيارة. في الواقع تواجه العديد من المؤسسات الصينية الكثير من المتاعب في موضوع براءات الاختراع؛ لذلك يجب أن يدرسوا حكمة وانغ تشوان فو منذ أن استطاع تجنب المخاطر المتعلقة ببراءات الاختراع إلى فوزه بالسوق.

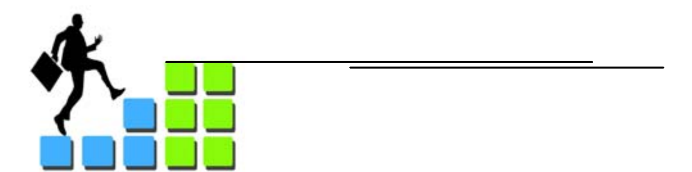
وبالتأكيد تجنب المخاطر لا يحتاج فقط إلى الحكمة، بل أيضًا يحتاج إلى دراسة منهجية، تستند إلى فرق محترفة. ففي داخل بي واي دي يوجد ما

يقرب من 200 فرد في الإدارة القانونيـة وحقـوق الملكيـة الفكريـة، مـسئولين - بشكل رئيس - عـن دراسـة كيفيـة اخـتراق حـواجز بـراءات اخـتراع المنافـسين، والإشراف على صناعة كل منتج من منتجات بي واي دي على حدة، وفي الوقـت نفسه يكونون على علـم بـأي أنـواع التكنولوجيـا يجـب تجنبهـا. وعـن طريـق امتلاك براءات الاخـتراع والتكنولوجيـا الأساسـية، لم تـنجح بي واي دي فقـط في اختراق الحصار التكنولوجي، ولكنها أيضًا أصبحت رائـدة صـناعة البطاريـات في السوق العالمي، وفي الوقت الذي جنت فيه بي واي دي أرباحًا وفيرة مـن خـلال السيارات التقليدية، كانت أيضًا قادرة على طرح سـيارات الطاقـة المتجـددة في السوق، وعن طريق إتقانهـا للتكنولوجيـا الأساسـية، اسـتطاعت الحـصول عـلى مساحة أوسع من السوق.

* * *

الفصل الثاني : الفخ الأخضر

أين ترى منتجك في المستقبل؟



أولا: ابحث عن "المنحنى البديل" لمؤسستك:

بما أن لكل منتج (إستراتيجية) دورة حياة، يستدعي ذلك من رجل الأعمال أن يتمتع ببعد النظر، الذي يمكنه من التخطيط للمستقبل، سواء بالبحث عن منتج جديد أو مجال عمل آخر؛ حتى تستطيع المؤسسة التطور في المستقبل. وعلى المؤسسة أن تستعد للتغيير في أي وقت. فبمجرد أن تأتي الفرصة السانحة، يجب على المؤسسة أن تشرع في تنفيد خطة العمل الجديد بكل ثبات؛ لتجنب الركود الذي يمكن أن تقع فيه المؤسسة بسبب عدم التطوير في مجال العمل القديم.

عندما وصل وانغ تشوان فو إلى ذروة مجال صناعة البطاريات، لم يقمع منافسيه ليتصدر المشهد، ولم يعمل على التوسيع الدائم لمؤسسته للحفاظ على حصته في السوق، إنما كان يفكر في المستقبل، فانطلق يبحث عن "منحنى بديل". من هذا المنطلق، أصبحت صناعة السيارات هي "المنحنى البديل" لبي واي دي. ثم على الفور قسّم وانغ تشوان فو مجال

صناعة السيارات نفسه إلى مرحلتين. كانت صناعة السيارات التقليدية - المنحنى البديل لبي واي دي ككل - هي المنحنى الأساسي في مجال صناعة السيارات نفسه؛ ومن ثم صناعة السيارات الكهربائية العاملة بالطاقة المتجددة هي المنحنى البديل داخل هذه الصناعة الجديدة. إن هذا التفكير الإستراتيجي الذي يتميز بالنظرة الثاقبة والقدرة الحادة على استشعار الأزمة، لأمر يُحتذى به.

لكن كيف تتمتع المؤسسة ببعد النظر؟

الإجابة هي: يجب على رجل الأعمال الانتباه إلى خمسة أمور مهمة:

أولًا: مراقبة التوجهات العالمية في السوق: فبالنسبة لتوجهات التسويق والاستهلاك، حاضر دول الغرب سيصبح مستقبل الصين. ومن ثم يجب أن تتمتع إدارة المؤسسة بالنظرة الثاقبة التي تمكنها دائمًا من متابعة توجهات السوق والاستهلاك في الأسواق العالمية.

ثانيًا: مراقبة السوق المحلي: بمعنى أن تتمتع بالفهم العميق والدقيق لخصائص السوق المحلي، فيجب عليك أن تكون على دراية تامة بكل ما يفعله منافسوك في مجال عملك، وأن تكون أيضًا واعيًا تمامًا بالمشكلات والعيوب الموجودة في هذا المجال.

ثالثًا: مراقبة المستهلك: فحتى تتعرف على المطالب الحقيقية للمستهلك بشكل عملي، يجب أن تخطوَ خارج نطاق صناعتك؛ لتراقب المستهلك وتتعرف عليه. فتنظر إلى متطلباته: هل تم تلبيتها جميعها؟ أم هناك البعض لم يتم تلبيته بعد؟ وهل كل ما تم تلبيته قد أرضى المستهلك؟ أم هناك البعض الذي لم يلقَ رضا المستهلك؟ ... إلخ.

رابعًا: مراقبة سياسة الدولة: فيجب عليك أن تعرف ما هي السياسات الجديدة أو التوجهات التي تنتهجها الدولة في الوقت الحالي؛ فلن تستطيع المؤسسة تحقيق المزيد من التطور المتوافق مع المرحلة إلا بالفحص الدقيق لسياسة الدولة.

خامسًا: مراقبة أدائك: في ضوء كل هذه المعلومات التي اكتسبتها الآن، حدد ما هي الأمور التي في متناول يدك وتستطيع تحقيقها؟ ما هي الأمور التي تحتاج إلى إصلاح؟ وما هي فرص التميز المتاحة لك في السوق؟

ثانيًا: السيارات الكهربائية "المنحنى البديل" لبي واي دي في المستقبل:

بالنسبة لشركتي شل وبي بي العملاقتين في مجال الطاقة، ظل النفط والغاز الطبيعي مجالي عملهما الأساسيين منذ سنوات طويلة، وقد حققتا أرباحًا ضخمة بالفعل في هذين المجالين. وعلى الرغم من ذلك، لم تصنف

أي منهما نفسها كمجرد شركة "تستخرج النفط من آبار النفط"، إنما صنفت كل منهما نفسها كـ"قائدة لعملية التحول إلى الطاقة المتجددة"؛ حيث قامتا باستثمارات ضخمة في مجال الطاقة المتجددة. في الواقع جاء هذا نتيجة التخطيط الإستراتيجي المبني على توجهات المستقبل.

سواء أكنت تريد الحفاظ على الاسم التجاري للمؤسسة أو نموذج العمل فيها، في كل الأحوال لابد أن تتمتع ببعد النظر. على العكس من نموذج التحول التام الذي طبقته آي بي إم، سلكت بي واي دي مسارين متوازيين للتحول. بدايةً، في الوقت الذي جذب فيه وانغ تشوان أنظار العالم لنجاحه غير المسبوق كـ"ملك للبطاريات"، دخل إلى مجال صناعة السيارات الجديد كليًا، ثم في عز اللحظة التي كان يتحاكى فيها الجميع بالنجاح المبهر الذي حققه وانغ تشوان فو في مجال السيارات التقليدية، التي استطاعت الاستيلاء على السوق بلا منازع - كان يصب وانغ تشوان فو تركيزه على المستقبل، أي اقتحام مجال صناعة السيارات الكهربائية. في الواقع، إن هذين التحولين هما أكبر تجسيد لرؤية وانغ تشوان فو بعيدة النظر.

في يناير عام 2003، عندما اشترى "ملك البطاريات" وانغ تشوان فو شركة تشين تشوان للسيارات، قوبل بالنقد الشديد من الجميع، حتى قال

مديرو الصناديق في هونغ كونغ إن وانغ تشوان فو حاد عن عمله الأساسي بهذا التصرف. ولكن وانغ تشوان فو اعترض قائلا: إنهم لا ينظرون إلا إلى المكسب القريب، دون الأخذ في الاعتبار ضرورة وضع حجر الأساس لاستقبال المكاسب المستقبلية من 5 إلى 10 سنوات من اليوم. وصرح كذلك لأحد مراسلي مجلة "بيزنس ريفيو للسيارات"، قائلًا: "مشروع بطاريات السيارات الكهربائية سوف يحدد مستقبلنا". في حقيقة الأمر، لم يكن تركيز وانغ تشوان فو الحقيقي على السيارات التقليدية نفسها، إنما كان ينصب تركيزه الحقيقي على تطوير السيارات الكهربائية، انطلاقًا من تطوير تكنولوجيا البطاريات؛ لأنها هي - بالطبع - أساس تصنيع السيارات الكهربائية. وعلى هذا، أسس وانغ تشوان فو فريقًا خاصًا للبحث والمشروعات، ينصب على بحث وتطوير بطاريات السيارات الكهربائية.

وفي سبتمبر عام 2005، طرحت بي واي دي السيارة 3F، التي حققت نسبة مبيعات عالية جدًا ونجاحًا باهرًا، جعلت الجميع ينسون أن وانغ تشوان فو لا يزال بصدد تصنيع سيارة كهربائية. ثم بعد عام، عرضت بي واي دي أول نموذج لسيارة عاملة بالبطارية الحديدية في معرض بكين للسيارات في نوفمبر عام 2006. وكان هذا أول ظهور لتكنولوجيا البطاريات الحديدية.

وفي ديسمبر عام 2008، طُرحت السيارة DM3F في السوق كأول سيارة هجينة في العالم. وقد استغرق خمسمائة شخص خمس سنواتٍ، ورأس مال تجاوز مليار يوان لبحث وتطوير هذه السيارة، كأول سيارة هجينة تعمل بالنفط والكهرباء معًا. وأصبح مفهوم هذه السيارة قريبًا من الهاتف المحمول، فيمكن شحنها بمقبس الكهرباء في البيت، دون الحاجة إلى الذهاب إلى محطة تزويد كهربائية خاصة، كما كان معهودًا مع السيارات الكهربائية التقليدية. كما أن ميزة السيارة الهجينة أنها يمكنها العمل على الطاقة الكهربائية فقط، بأقصى سرعة تصل إلى 150 كم في الساعة، لمسافة تصل إلى 100 كم. أما السيارات الكهربائية التي طرحتها إم جي وتويوتا - باعتبارهما شركتين أجادتا استخدام التكنولوجيا الهجينة أيضًا في ذلك الوقت - فكانت تستطيع قطع مسافة لا تزيد عن 25 كم عند كل شحنة.

ومع نهاية النصف الثاني من عام 2009، حققت بي واي دي إنجازين. كان الإنجاز الأول هو بناء المجمع الصناعي في خوي جو، والتي كانت القاعدة المسئولة عن مهام إنتاج البطاريات الحديدية، والتي تُعتبر جوهر تكنولوجيا السيارات الكهربائية في بي واي دي. ثم في 25 يوليو عام 2009 حصلت بي واي دي على حقوق الانتفاع الكاملة لحافلات خونان ميديا التي توقف إنتاجها لمدة عام، وأعلنت بي واي دي

عن استثمار 3 مليار يوانٍ لبناء قاعدة لإنتاج السيارات العاملة بالطاقة المتجددة في تشانغ شا، والتي سوف تحمل على عاتقها مهمة إنتاج 5,000 حافلة من طراز 6B و9B العاملة بالطاقة الكهربائية فقط، بالإضافة إلى 10,000 شاسيه سيارة. وبهذه الطريقة، استطاعت بي واي دي اقتحام مجال صناعة السيارات العاملة بالطاقة المتجددة تدريجيًّا، لتصبح أول المتصدرين في صناعة السيارات العاملة بالطاقة المتجددة، ليس في الصين فقط، بل في العالم بأسره.

بالإضافة إلى استخدام البطاريات الحديدية في السيارات الكهربائية، سعى وانغ تشوان فو - كذلك - إلى اقتحام السوق العالمية؛ لتطبيق تكنولوجيا البطاريات الجديدة في مجالات عديدة. في 14 سبتمبر عام 2010، وقّعت بي واي دي اتفاقية تعاون مع إدارة لوس أنجلوس للمياه والقوى الكهربائية؛ بهدف التعاون في مشروع تطوير الشبكة الكهربائية لتخزين الطاقة المتجددة. وسيبني هذا المشروع محطة لتخزين 5 - 10 ميجا وات من الطاقة الكهربائية في محطة باين تري لطاقة الرياح في جبال تيهاتشابي بلوس أنجلوس، وتمامًا - مثل البطاريات - سوف تقوم محطة تخزين الطاقة هذه على الرفع من قدرة إدارة لوس أنجلوس للمياه والقوى الكهربائية في الاعتماد على الطاقة الكهربائية، كما سوف يقوم على إدخال طاقة الرياح والطاقة الشمسية إلى مشروع إدارة لوس أنجلوس

الضخم. وقد مهد هذا التطبيق الدولي لشبكة تخزين الطاقة المتجددة الطريـق أمام تطوير بي واي دي في المـستقبل. مـما يوضـح أن "المنحنـى البـديل" الـذي اختاره وانغ تشوان فو سيظل في تطور مستمر وانفتاح على المستقبل.

* * *

الفصل الثالث : الفخ الأزرق

أين منتجك من خط النهاية؟



أولا: من "الحرب النهائية " إلى "الإستراتيجية النهائية":

لا يخرج المنتج إلى آلاف المستهلكين إلا من خلال محطة التسويق النهائية. والمستهلكون هم من يحددون مصير هذه المحطة، فإن لم يكن لمنتجك مستهلكون، فلا معنى لإنتاجه. ومن ثم فإن المؤسسة التي تنتبه بحق إلى تفاصيل متطلبات المستهلك، تستطيع تحقيق النجاح في السوق.

سواء خضت "الحرب النهائية" أو لجأت إلى "الإستراتيجية النهائية"، يظل الهدف في النهاية هو أن تجعل منتجك يقترب من المحطة النهائية، ألا وهي المستهلك؛ الأمر الذي يحتاج منك خوض حرب متكاملة، يكون أساسها التفكير الإستراتيجي. وهنا نطرح سؤلا مهمًا: كيف تصل المؤسسة إلى المتطلبات الحقيقية للمستهلك؟

أولًا: يجب على مدير المؤسسة التقدم إلى خطوط الجبهة في السوق، فالوعي التام بمحطات التسويق النهائية والمستهلك، هما أهم الوسائل لإحكام قبضتك بقوة ودقة على السوق.

ثانيًا: يجب أن يتمتع مدير المؤسسة بالقدرة على التفكير بشكل مختلف. والمقصود بذلك - ببساطة شديدة - أن يكون قادرًا على أن يضع نفسه محل المستهلك، ويضع نفسه جانبًا تمامًا، ويندمج في بيئة المستهلك وكأنه أحد المستهلكين. ومن ثم فإن كل تغيير يطرأ على المستهلك يجب أن يقابله تغيير في المؤسسة.

ثالثًا: يجب على مدير المؤسسة إتقان التفكير بشكل عكسي. فيمكن للمؤسسة تطوير منتج انطلاقًا من حل مشكلات وجدها المستهلك في المنتج؛ ومن ثم تلبية احتياجاته الحقيقية.

ثانيًا: "زر المستهلك": تفاصيل نجاح بي واي دي:

في 23 يناير عام 2003 - وبعد ثلاثة أشهر من المفاوضات - أعلنت بي واي دي عن شرائها شركة تشين تشوان المحدودة للسيارات بشكل رسمي، وامتلاكها 77% من أسهم الشركة لتصبح بي واي دي هي الشركة القابضة رسميًا. وبعدها بدأت بي واي دي بحث وتصنيع سيارات جديدة بشكل مستقل.

وبعد حوالي عام، واستثمار فاق 100 مليون يوان، خرجت السيارة 316 كأول سيارة تصنعها بي واي دي في طريقها إلى الإنتاج تحت مسمى F2. تحمّس وانغ تشوان فو بشدة لنجاح إصدار السيارة الجديدة،

فاستدعى موزعي بي واي دي من جميع أنحاء البلاد، للحضور إلى شينغهاي لعرض آرائهم. طبقًا لتقارير وسائل الإعلام، كان ذلك اليوم ممطرًا ملبدًا بالغيوم، ولربما أضفى هذا الجو المثقل كآبة على ذلك الاجتماع الذي كان مشحونًا بالتوقعات والقلق. ولكن تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن. فعندما رأى الموزعون - الذين جاءوا من جميع أنحاء البلاد - السيارة الجديدة، منهم من لم يتفوه بكلمة، ومنهم من وجه النقد اللاذع. حتى أن أحدهم قال لوانغ تشوان فو: "سعادة المدير، لا تطرح هذه السيارة في السوق، وإلا سيُقضى على شركتك تمامًا". كانت 2F بدايةً سيئة لبي واي دي؛ لذا قرر وانغ تشوان فو - في اجتماع على مستوى المديرين في مساء ذلك اليوم الآتي: "إلغاء طرح السيارة 2F في السوق، والشروع في تطوير سيارة جديدة كليًّا". أيقن وانغ تشوان فو خطورة عواقب إصدار هذه السيارة، فرفض طرحها حتى لو مجرد "بديل مؤقت".

وهنا نسأل كيف تصنع سيارة يقبلها المستهلك (والموزع)؟ للوصول إلى إجابة لهذا السؤال، بدأت بي واي دي ببحث جديد كليًّا للتعرف على المستهلك. وبدأ يتعمق وانغ تشوان فو في بحث تفاصيل متطلبات المستهلك الصيني، فانطلق يصنع "سيارات صينية" لتلبية المتطلبات الخاصة للمستهلك الصيني. وفي رحلة بحث هذه التفاصيل، اكتشف

وانغ تشوان فو أسرار النجاح. حيث يتطلع المستهلك الصيني إلى سيارة تشبه السيارات الغربية من حيث الشكل، وتتمتع بالسعة من حيث التصميم، ولكن بقوة دفع عالية، وهذا كله في مقابل سعر منخفض. بالإضافة إلى ذلك، لاحظ وانغ تشوان فو أن العديد من طرز السيارات الغربية المشهورة قد حظيت بترحيب كبير من السوق المحلي، ولذا إن صنّع سياراته بهذه الطرز العالمية الشهيرة سوف تحظى سياراته بقبول من المستهلكين. وأخيرًا اكتشف وانغ تشوان فو أن السيارات بسعر في حدود مائة ألف يوان قليلة جدًّا، وأن السوق الصيني خال تمامًا من السيارات التي تجمع بين الكفاءة العالية والسعر المعقول.

وانطلاقًا من دراسة المحطات النهائية في السوق، طرحت بي واي دي السيارة 3F في أبريل عام 2005 في السوق الصينية كـ"سيارة للصينيين"، تلبي احتياجات المستهلك الصيني، وكان سعر السيارة يتراوح بين 73,800 و99,800 يوانًا، وكانت تستهدف السوق المنخفضة والمتوسطة. ووصف العديد سيارة بي واي دي طراز 3F كالآتي: إن نظرت إليها من الأمام تجدها تشبه السيارة "تويوتا كورولا"، ومن الخلف تشبه "هوندا فيت". هذا التصميم الهجين قد يبدو غريبًا، ولكنه بدا مناسبًا جدًّا عندما طُبّق على السيارة 3F. في الحقيقة كانت السيارة 3F وتويوتا كورولا متشابهتين بنسبة 90% من ناحية الشكل، حتى أن بعض



القطع الداخلية للسيارة كانت قابلة للتبديل، ولكن سعر السيارة 3F كان أقل من نصف سعر تويوتا كورولا، وبذلك حققت السيارة الكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب. وبعد عشرين شهرًا من طرح السيارة 3F، بِيع ما يزيد عن 100,000 سيارة، لتصبح أول سيارة تتجاوز حجم بيع تجاوز 100,000 سيارة في هذه الفترة القصيرة. وبهذه الطريقة استطاع وانغ تشوان فو - من خلال تعرفه على سيكولوجية المستهلك، الذي يبحث دائمًا عن منتج موفّر - أن يتجاوز الأنماط الراسخة في السوق التقليدي.

إذا نظرنا إلى سيارات بي واي دي، سنجد أن معظم موديلاتها قائمة على "التقليد + الابتكار". يشرح وانغ تشوان فو ذلك فيقول: "نحن لا نصمم السيارات من الصفر. لقد مرت السيارات بأكثر من 100 سنة من التطوير لتصل إلى الشكل المعروف اليوم، وبالتأكيد بعض العناصر متشابهة بين سيارة وأخرى، فالسيارات جميعها بأربع عجلات وشاسيه واحد". ونفهم من هذه الجملة أن بي واي دي لا تهتم بالتصنيع السريع للسيارة فحسب، بل تهتم كذلك بأن تقترب سياراتها من المستهلك - بقدر الإمكان. ولتتجنب بي واي دي مخاطر براءات الاختراع، حرصت أن تقوم بالتعديلات في كل سيارة جديدة تطرحها. فأدمجت التكنولوجيا غير الحاصلة على براءة اختراع في تحقيق الابتكار لمنتجاتها. ومع زيادة

موديلات السيارات، واتساع حجم البيع، طرحت بي واي دي السيارات السريعة والسيارات الكهربائية؛ لتتمتع بي واي دي بمكانة متميزة في السوق، حتى أن البعض يعتبر "السيارات بي واي دي" منتجًا جديدًا تمامًا في مجال صناعة السيارات. وهكذا بعد أن أرست بي واي دي دعامةً صلبةً لعلامتها التجارية، بدأت تقوم بتصميمات فردية متميزة.

طبيعة المؤسسة، بالإضافة إلى منتجاتها، ونجاحها من عدمه، كله في يد المستهلك. ومع احتدام المنافسة في سوق "المحيط الأحمر" تكون الإستراتيجية الوحيدة للبقاء المتمثلة في "إستراتيجية المحيط الأزرق"، هي الاقتراب من المحطة النهائية للمنتج، أي الاقتراب من المستهلك أكثر من المنافس.

* * *

الفصل الرابع : الفخ الأسود

أين أنت من روح الابتكار؟



تنعكس روح الابتكار عند رجل الأعمال في الجوانب الثلاثة الآتية:

أولًا: رجل الأعمال يمكنه اكتشاف الفرص السانحة في السوق، التي لا يستطيع اكتشافها الشخص العادي؛ ثانيًا: رجل الأعمال يستطيع توظيف الموارد الإستراتيجية التي لا يستطيع الشخص العادي المزج بينها؛ ثالثًا: رجل الأعمال يستطيع البحث عن حلول يستحيل للشخص العادي تصورها.

وعندما ندرس نموذج وانغ تشوان فو، نجده أول من اكتشف "ثغرة السوق" في مجال البطاريات، فاغتنم الفرصة التي عجز الجميع عن اكتشافها؛ ليحقق قفزة في مجاله. وفي الوقت الذي اكتشفت فيه العديد من المؤسسات هذه الفرصة واندفعت أمواجًا تدخل هذا المجال، عمل وانغ تشوان فو سريعًا على دمج الموارد العالمية، فجمع عناصر التكنولوجيا والكوادر والسوق، وخلق نموذج تصنيع جديد لم يجرؤ أحد على تجربته،

ثم تجاوز مجال صناعة البطاريات الذي احتدمت فيه المنافسة في "المحيط الأحمر"، وحقق التحول إلى سوق أكثر نجاحًا عندما انتقل إلى سوق صناعة السيارات التقليدية، ثم سوق السيارات العاملة بالطاقة المتجددة، فانطلق يبحر في "المحيط الأزرق". ومن هنا تتضح لنا روح الابتكار عند رجل الأعمال.

يقول عالم الاقتصاد الشهير جوزيف شومبيتر: إن الابتكار هو عبارة عن فوضى خلاقة، وروح الابتكار هي الروح الحقيقية لأي مؤسسة. قد تبدو الفوضى سهلة للغاية، أما الفوضى الخلاقة فبالنسبة لرجل الأعمال فهي أمر في غاية الصعوبة. ولكن ما أن تجد المؤسسة طريقها إلى الابتكار، تستطيع أن تتبوء الصدارة. في الحقيقة احترف وانغ تشوان فو وسائل عديدة للابتكار، من خلال استيعابه لمفهوم الفوضى الخلاقة. ويمكننا تلخيصها فيما يلي:

أولًا: كن ناعمًا: أي اخلق ثقافةً مميزةً لمؤسستك. أبدل وانغ تشوان فو بـ "الثقافة الهرمية" التقليدية في المؤسسة ثقافة أخرى تشبه ثقافة "الأسرة". في الحقيقة استطاع وانغ تشوان فو بهذه الثقافة - أي "ثقافة الأسرة" اللينة - أن يحفز موظفيه على الرفع من فاعلية الإنتاج. في بي واي دي - بجانب مصانع السيارات - بنى وانغ تشوان قرية واي دي، ومدينة واي



دي السكنية، ومدرسة واي دي. كما نلاحظ أن وانغ تشوان فو يتـصرف كبـاقي الموظفين، فيرتدي زي العمل نفسه، ويمرر بطاقة الحضور في الوقت المحدد كـل يوم مثل باقي الموظفين، وفوق هذا كله عادةً ما يكون آخر مـن يـترك العمـل. ولم ينسَ وانغ تشوان فو أن يفيَ بعهده لكبار مديري الشركة، فعنـدما طُرحـت أسهم بي واي دي، كافأهم بحصص من الأسهم كحافز لهـم. بالإضـافة إلى ذلـك، بنى وانغ تشوان فو حـضانة واي دي، ومدرسـة واي دي الابتدائيـة، وبالتعـاون مع مدرسة شنجن الإعدادية، بنى كذلك مدرسة واي دي الإعدادية. كما يشجّع وانغ تشوان فو موظفيه على الاشتراك في بعض النشاطات المختلفـة؛ كالحلقـات الأدبية والفنيـة، وحلقـات للرسـم، وحلقـات لـتعلم اللغـة الإنجليزيـة، فأصـبح يتمتع موظفو الشركة بعدد من الأسر الصغيرة.

ثانيًا: كن بعيد النظر: أي ركز على المـستقبل. أدار وانـغ تـشوان فـو الدفـة في مؤســسته بكــل حــزم، واســتطاع أن يقــود بي واي دي بنجــاح إلى عــدد مــن مجــالات العمــل، التــي طبقًــا للمتعــارف عليــه في مجــال الأعــمال، مــا كانت تستطيع أن تحقق النجاح أبدًا. مما دفـع محلـلي الاسـتثمارات المـصرفية إلى أن يعيـدوا النظـر في أحكـامهم؛ بـسبب الإنجـازات التـي حققتهـا بي واي دي في صناعات مختلفة. في الحقيقة كان وانغ تشوان فو يتمتع ببعد النظـر في كل خطوة. قبل دخوله إلى مجال السيارات التقليديـة، أيقـن وانـغ تـشوان فـو

بإمكانات الاستهلاك الضخمة في سوق السيارات الصينية، وافتقار السوق إلى السيارات التي تتميز بالكفاءة العالية مقابل السعر المناسب. وقبل دخوله إلى مجال السيارات العاملة بالطاقة المتجددة، كان على وعي شديد بالتوجهات العالمية لحماية البيئة وتقليل انبعاثات الكربون.

ثالثًا: كن ذكيًّا: أي شقّ قنوات اتصال عميقة. في بعض الأحيان يكون من الضروري أن تصب تركيزك على تقديم الصيانة والخدمة لمنتجاتك، إلى جانب تحقيق الابتكار. أي إستراتيجية ما هي إلا حبر على ورق حتى تُوضع موضع التنفيذ. وأي تنفيذ من دون الوسائل والطرق المناسبة ما هو إلا مجازفات طائشة. فعلى المؤسسة أن تبني قاعدة قوية لجذب المستهلك، وإلا تضل طريقها وسط دروب إستراتيجية مختلفة. فالإستراتيجية المناسبة هي الجسر الذي يصلك بالمستهلك.

رابعًا: كن محددًا: أي ركز على منتج بعينه. إذا استعرضنا مشوار تطور وانغ تشوان فو، فسنجد أنه عمل على البحث في البطاريات بشكل أساسي؛ من بطاريات المحمول إلى بطاريات السيارات الكهربائية، ثم إلى بطاريات تخزين الطاقة. لم يبتعد عن البطاريات أبدًا؛ مما سهّل عليه الإلمام العميق بها، حتى أصبحت بي واي دي الأولى عالميًّا في بطاريات النيكل كادميوم، والنيكل هيدروجين والليثيوم. فاستحق وانغ تشوان فو لقب

"ملك البطاريات" عن جدارة. وفي ظل هذه الميزة، كانت بي واي دي تتمتع كذلك بتكنولوجيا البطاريات الحديدية المتقدمة، واستطاعت بي واي دي استخدام هذه البطاريات في السيارات الكهربائية، بالإضافة إلى توظيفها في مجالات أخرى.

خامسًا: كن ليّنًا: أي حقق الابتكار في التكلفة. من الصعب جدًّا أن ترفع الدخل، أما الإنفاق فهو في متناول يدك، فيمكنك التحكم فيه. يعتقد وانغ تشوان فو أن تقليل التكاليف في بعض المواضع المهمة أكثر فاعلية من الفصال على كل قرش مع طاقم العمل. فعلى سبيل المثال، كبار المديرين في بي واي دي - بما فيهم وانغ تشوان فو نفسه - حظهم كحظ الموظفين العاديين، فالجميع يستقل الدراجة الاقتصادية في رحلات العمل بلا استثناء. فإن أردنا تلخيص مبدأ وانغ تشوان فو للادخار في جملة واحدة، نقول: وفّر المال الذي لا ضرورة لإنفاقه، وأنفق المال بجود حين تجد ضرورة لذلك.

سادسًا: كن سريعًا: أي سرعة التواصل داخل المؤسسة. السرعة هي مفتاح النجاح، فإن أردت السيطرة على السوق لابد وأن تستمر في تحقيق النمو السريع. في بي واي دي تستطيع أقسام الشركة تطوير عمل جديد بسهولة، فما عليها إلا أن تقدم دراسة جدوى أشبه بخطة العمل لوانغ

تشوان فو. وكما يقول وانغ تشوان فو: "فإن أقنعتني وجعلتني سعيدًا، إذًا يمكنك القيام بها". نفهم من ذلك أن كفاءة التواصل تحدد سرعة التطوير في المؤسسة.

سابعًا: كن متطلعًا: أي التطلع إلى الربح المادي. يؤمن وانغ تشوان فو بأنه لن تتطور سيارات بي واي دي إلا إذا وفرت المناخ المناسب ليقوم كل موظف بدوره كاملًا. أثبتت سنوات من التجربة، أن عددًا كبيرًا من موظفي شركة بي واي دي - حوالي 50% - انضموا للعمل في الشركة من خلال منتديات التوظيف التي تقام في الجامعات. وعدد من المتميزين استطاعوا أن يحققوا طموحهم، ويصبحوا من أكثر مسئولي الإدارات تميزًا حتى قبل بلوغ سن الثلاثين. بالإضافة إلى ذلك، يؤمن وانغ تشوان فو بأن كل المديرين في الشركة يحق لهم الحصول على الثروة وفرص للتطور.

ثامنًا: كن مرنًا: أي المرونة في الإدارة الداخلية للمؤسسة. يجب أن يكون المدير قدوة؛ لأن كل كلمة وتصرف منه يؤثر على المؤسسة بأكملها، فعليه أن يبدأ بنفسه أولًا ليكون قدوة لغيره. في بي واي دي، وانغ تشوان فو هو المسئول عن البحث والتطوير في المؤسسة، ويستهلك ذلك 30% من طاقته. كما يعمل وانغ تشوان في مكتبه بشنغهاي ما يزيد عن 10 ساعات يوميًا، وحتى أحيانًا يذهب للعمل مع المهندسين في الورش

لتفكيك السيارات حتى تتغطى يديه بالشحم الأسود. ففـي ظـل هـذه القيـادة المرنة - وبعد تعلّم التقنيات الأساسية لفـك الـسيارات - تعلـم موظفـو بي واي دي مهـارات اللعـب في مجـال الـسيارات، فكونـوا خـبرات النجـاح، واسـتطاعوا منافسة التكنولوجيا الحالية.

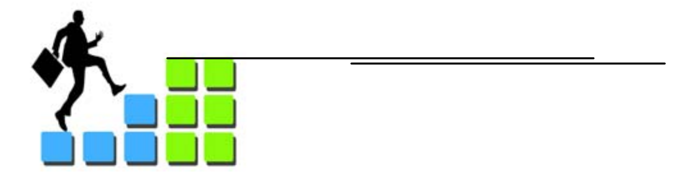
تاسعًا: كن متخصصًا: فتكون قادرًا على تقييم التكنولوجيا. إلى جانب نموذج لسيارة فيراري 1F، يمتلئ مكتب وانغ تشوان فو بأشـكال وألـوان مـن المجـلات التقنية المتخصصة، سواء في مجال الميكانيكا أو الكهرباء أو التقنيات الكهربائية أو السيارات. وانغ تشوان فو مهنـدس مـووس بالتكنولوجيـا بمعنـى الكلمـة. لا يجيد لعب الجولف، ولكنه يحب لعـب كـرة القـدم والتـسابق بالـسيارات مـع مهندسي الشركة. وليس بالأمر المستغرب حينما نقول إن مـسئولي أكـثر مـن 20 قـسمًا في بي واي دي، تعـرفهم مـن هيئـتهم، فـالجميع يرتـدي سـترات قطنيـة ومهووس بالتكنولوجيا.

كانت الطرق التسعة السابقة هي الطرق الأساسية التي حفزت وانغ تشوان فـو عـلى الابتكـار، ودفعتـه إلى التحـول مـن هـذا الابتكـار إلى تحقيـق القفـزة والنجاح لمؤسسته.

* * *

الفصل الخامس : الفخ الأرجواني

أين أنت من الابتكار التسويقي؟



أولا: قيمة المستهلك وحدها نواة الابتكار:

القيمة هي جوهر عملية التسويق. وبالنسبة لبعض المؤسسات، التسويق عملية صعبة للغاية. وليس ذلك بسبب قصور من المسوقين فحسب، إنما السبب الحقيقي هو غياب مفهوم القيمة في المؤسسة مقارنةً بالمنافس. ويمثل هذا العقبة الأساسية أمام تحقيق الابتكار في التسويق.

في هذا السياق، سلكت بي واي دي طريقًا مختلفًا للوصول إلى الابتكار التسويقي.

أولًا: آمنت بي واي دي بأن المنتج هو الذي يخلق قيمة المستهلك. فمن خلال تحقيق التكامل بين التكنولوجيا غير الحاصلة على براءات اختراع وغيرها من الإستراتيجيات، استطاعت بي واي دي إنتاج منتج يتمتع بالكفاءة العالية مقابل السعر المناسب. واستطاعت أن تكسب قلوب المستهلكين عندما أنتجت سيارات عصرية بسعر معقول، راعت تلبية

المتطلبات الدقيقة للمستهلك الصيني. وبهذه الطريقة تحولت بي واي دي إلى "خالق للقيمة".

ثانيًا: آمنت بي واي دي بأن التسويق نفسه أيضًا يخلق القيمة. وكانت إحدى الطرق هي إستراتيجية إحلال الزمان بالمكان. فمن خلال تركيز القوة على طرح المنتج على مراحل، استطاعت بي واي دي ترسيخ قواعد ثابتة للمؤسسة واحدةً تلو الأخرى. ومن ثم استطاعت بي واي دي أن تعكس مفهوم القيمة الذي تتبناه، ليس فقط من خلال تطبيق إستراتيجية الكفاءة العالية مقابل السعر المناسب من حيث تصميم المنتج أو تكوينه الوظيفي، بل استطاعت - بنموذج التسويق المركّز - أن تجعل خدماتها أكثر دقة وعناية. ومن ثم، عندما يتعرف المستهلك على بي واي دي ويعرفها معرفة جيدة، يعني ذلك قبول المستهلك لها. أما الطريقة الثانية فكانت التركيز على تسويق الحدث. فالترويج الواسع لاستثمار وارن بافيت في بي واي دي في الإعلام، قد ساهم - في حد ذاته - في زيادة شهرتها ورفع قيمتها. ومن هنا يمكن أن نستنتج الآتي: الابتكار التسويقي لا يكمن في الابتكار التكنولوجي وحده، بل الأهم هو القدرة على خلق قيمة في السوق، والتي تعتمد - بشكل أساسي - على الأداء في السوق والقدرة الفعلية على تلبية المتطلبات الحقيقية للمستهلك.

ثانيًا: الحكمة الصينية وراء الابتكار التسويقي في بي واي دي:

إذا نظرنا إلى نموذج بي واي دي للتسويق، سنجد أنها قد لجأت إلى أسلوبين يستحقان الدراسة: أولا، نموذج التسويق المركز على مراحل للسيارة F3. ثانيًا: نموذج تسويق الحدث والترويج لاستثمارات وارن بافت في بي واي دي. الأسلوب الأول تم تطبيقه في المرحلة الأولى من طرح المنتج في السوق، أما الثاني فقد جاء في وسط هذه العملية.

1. التسويق على مراحل:

في سبتمبر عام 2005، بدأت بي واي دي الاستعداد لطرح السيارة 3F الثانوية [1]، وهي أول سيارة تقوم بي واي دي بالبحث والتطوير لها بشكل مستقل. بالنسبة إلى شركة سيارات بسمعة جيدة، طرح منتج جديد في السوق يُعتبر سلاحًا قويًّا لتحفيز المستهلك. أما بالنسبة لبي واي دي - التي لا تزال وجهًا جديدًا في مجال صناعة السيارات - فكان المشهد مختلفًا تمامًا. أقامت بي واي دي الاجتماعات واحدًا تلو الآخر، وعدلت خطة

(1) وفقًا للوكالة الأمريكية لحماية البيئة، فإن السيارة تُصنّف أنها ثانوية إذا كان الحجم الداخلي بين 85 قدمًا مكعبًا (2407 لتر)، و99 قدمًا مكعبًا (2803 لتر). بدأ استخدام لقب السيارة الثانوية في شمال أمريكا في عقد السبعينيات. قبل ذلك كانت السيارة في هذه الفئة تحصل على أكثر من تصنيف، مثل "السيارة الاقتصادية"، أو "المركبة الصغيرة".

التسويق مرةً تلو الأخرى؛ حتى تصل إلى كيفية تسويق منتجاتها في السوق. بعد مناقشات طويلة وجولات من وضع الخطط ثم إعادتها من جديد، وصلت بي واي دي إلى نموذج "التسويق الدقيق"، بعد أن وضعت في الاعتبار عناصر عدة، منها البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة، والموارد التي تمتلكها، ووضع المنافس في السوق، بالإضافة إلى توزع المستهلكين.

بالنسبة لبي واي دي - ذلك الوجه الجديد في مجال صناعة السيارات، والتي لم تنضج علامتها التجارية بعد - إن طرحت منتجها في أنحاء الصين كلها مرةً واحدة سوف تتعرض للضغط الشديد بفرص قد تكون معدومة للنجاح، فعليها التصدي للسيارات العالمية، وأيضًا المحلية الصنع في السوق. أما إذا اختارت تجزئة السوق، فتستطيع أن تبرز مميزاتها، وتعالج مواضع قصور المنتج. ومن ثم أصبحت إستراتيجية التسويق على مراحل - المبنية على مفهوم "تركيز القوة ثم الهجوم مرة تلو الأخرى" - هي أنجح إستراتيجيات التسويق بالنسبة لبي واي دي.

في 22 سبتمبر عام 2005، وقع الاختيار على جينان عاصمة مقاطعة شاندونغ كمحطة أولى للتسويق. لكن لماذا كانت جينان بالتحديد نقطة الانطلاق؟



بالنسبة لشيا جي بينغ، أولًا: تقليص الوقت المستغرق منذ خروج المنتج من خط الإنتاج حتى وصوله إلى السوق، أمر في غاية الأهمية. وعلى هذا الأساس تم اختيار شاندونغ لقصر المسافة بين شيآن وشاندونغ. ثانيًا: مراعاة عامل التدخل. بعكس بكين وغيرها من المدن، لا تتمتع شاندونغ بمصنعين محليين للسيارات السيدان، ومن ثم إن قامت بي واي دي بتسويق منتجها في هذا السوق سوف تتعرض لفرص ضئيلة من التدخل. ثالثًا: يتطور الاقتصاد في شاندونغ بشكل سريع، ويتميز السوق بقدرته السريعة على استيعاب المنتج. وطبقًا لمسح السوق الذي أجرته بي واي دي على سوق السيارات، تأتي شاندونغ خامس أكبر سوق؛ مما يعني أنها فضاء واسع للنمو بالنسبة لبي واي دي. وأخيرًا: إن محطات الخدمة وشبكات الاستهلاك في شاندونغ كافية لبناء شبكة مستقلة لتسويق سيارات بي واي دي بها.

من خلال التنقل والتسويق على مراحل، استطاعت بي واي دي أن تحدد توجهات السوق، وطرق طرح المنتج، وإستراتيجية الأسعار، بالإضافة إلى العمل على تصنيع المنتج والتسويق له، وتوفير الخدمة، وتدريب الموظفين بالشكل المناسب وبكل دقة في السوق المستهدف. فلا ينتقل التسويق من مكان إلى آخر إلا بعد الوصول إلى النتائج المرجوة. وبسبب هذا التركيز سرعان ما اكتسبت بي واي دي شهرة وسمعة طيبة في

كل مقاطعة ومدينة. كما ساهم هـذا التـسويق المركـز عـلى بنـاء قواعـد قويـة للمؤسسة في كل مكان. ولذا كان من الطبيعي أن تزداد قنوات التسويق في كل منطقة نضوجًا. وبهذه الطريقة تم الانتقال من جينان عاصمة مقاطعـة شـاندونغ إلى شنيانغ عاصمة مقاطعة لياونينغ، في الفترة من 22 سبتمبر عام 2005 حتـى 22 مايو عام 2006. ثم طرح شيا جي بينغ السيارة 3F بهـذه الطريقـة إلى 14 مدينـة على التوالي، كان من بينهم هانغتشو، وتشنغتشو، وشنجن، ونـانجينغ، وشـنغهاي، وتيـانجين، وتـشنغدو، وغوييـانغ، وكونمينـغ، وتشوانتـشو، وبكـين، وشـيآن ... إلـخ، واستغرقت عملية التسويق 9 أشهر إجمالًا.

2. نموذج تسويق الحدث:

في خلال الاجتماع على مستوى المساهمين الذي عقدته شركة وارن بافت في 30 أبريـل عـام 2011، كانـت بي واي دي هـي أهـم مؤسـسة صـينية لتـصنيع الـسيارات يـستثمر فيهـا وارن بافـت، وكانـت أحـد "أهـم ثلاثـة محـاور" تـم مناقشتها في هذا الاجتماع. ونتيجة لهذا هدأت التصادمات العنيفة بـين بي واي دي وموزعيها، والأهم من هذا اكتسبت بي واي دي شهرةً كبيرةً.

ثـم في 27 سـبتمبر عـام 2010، جـاء كـل مـن وارن بافـت وبيـل جيـتس إلى الـــصين، وشـــاركوا في حـــضور اجـــتماع بي واي دي التجـــاري الـــسنوي لعام 2011 (على عمـوم الـصين)، بالإضـافة إلى سلـسلة مـن الأنـشطة الأخـرى.

كما شـهد وارن بافـت مراسـم توقيـع اتفاقيـة بـين بي واي دي وشـبكة الطاقـة بجنوب الصين، وحضر احتفال بي واي دي بنجاح تسويق أول مليون سيارة، كما شارك في مراسم إطلاق جولة طرح السيارة DM3F في أنحـاء الـصين، بالإضـافة إلى ذلك شارك وارن بافت بـ"بعمـل" مهـم جـدًّا، عنـدما قـام بتـسليم الجـوائز لموزعي بي واي دي. كان مـن بيـنهم وكـلاء توزيـع الـسيارات العاملـة بالطاقـة المتجددة، بالإضافة إلى ضـيوف الـشرف الـذين حـضروا مراسـم الاحتفـال بـأول 600,000 كم حققتها السيارة الكهربائية 6e. كمًا قام أيضًا بتـسليم الجـوائز إلى أفضل 56 موزعًا لسيارات بي واي دي، والتقاط الصور معهم.

وكانت رحلة وارن بافت إلى الـصين بـدعوة مـن بي واي دي، التـي تحملـت مـسئوليتها كاملـةً. ولم يظهـر حـضور عمالقـة مثـل وارن بافـت وبيـل جيـتس وتشارلي مانجر اجتماعات بي واي دي ثقتهم في بي واي دي ومنتجاتها فحـسب، وإنما جذب أنظار وسائل الإعلام العالميـة. حتـى أن وارن بافـت - والـذي لُقـب "عضوًا من أعضاء بي واي دي" – صرح بقولـه: "بالنـسبة لي، إن الاسـتثمار في بي واي دي كـان خيـارًا موفقًـا. وإذا تجـاوز حجـم التـسويق 10 مليـون سـيارة، سأشارك بمزيد من الاستثمار ". فتُرى هل هناك دعاية أفضل من هذه؟

الفهرس

* * *

سلسلة قصص نجاح أشهر رجال الأعمال في الصين

وانغ تشوان فو

حكمة القيادة

قصة نجاح شركة بي واي دي للسيارات

استطاع وانغ تشوان فو بسبب ولعه بالتكنولوجيا أن يمهد الطريق أمام شركته لتقتنص الصدارة في مجالي صناعة السيارات والبطاريات، لذا أصبحت (بي واي دي) مركز تصنيع رائد أخرج للعالم سيارة بي واي دي بتصميمها العصري المميز، أما وانغ تشوان فو فأصبح في الصفوف الأولى بين أبرز أباطرة التكنولوجيا الحديثة في الصين، وفي الثالثة والأربعين من عمره بلغت ثروته ٣٥ بليون يوان مما جعله يتصدّر قائمة أغنياء الصين. ومن خلال هذا الكتاب سنتبعه خطوة بخطوة في رحلة ابتكاراته العديدة، بداية من خطوته الأولي في دراسة الكيمياء الفيزيائية، ثم دخوله عالم البطاريات حتى حصل على لقب «ملك البطاريات»، ومن البطاريات إلى صناعة السيارات الكهربائية حيث رفع شعار السيارة صاحبة «الكفاءة العالية بالسعر المناسب»، والآن تسير سياراته في أغلب مدن العالم وتحقق مبيعات وأرباحا مبهرة، وقصة السيد وانغ هي قصة التصميم على النجاح والابتكار والتمسك بالأمل.







